



**HARVAAN ASUTUN MAASEUDUN SEURAKUNTALIITOSTEN
MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET
-CASE UTAJÄRVEN SEURAKUNTA**

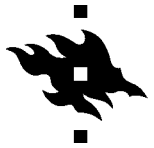
Eeva-Kaisa Karhu
Maisterintutkielma
Maatalousekonomia
Helsingin yliopisto
Taloustieteiden osasto
Lokakuu 2020



Tiedekunta – Fakultet – Faculty Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta		Koulutusohjelma – Utbildningsprogram – Degree Programme Taloustieteiden osasto	
Tekijä – Författare – Author Eeva-Kaisa Karhu			
Työn nimi – Arbetets titel – Title Harvaan asutun maaseudun seurakuntaliitosten mahdollisuudet ja haasteet – case Utajärven seurakunta			
Oppiaine/Opintosuunta – Läroämne/Studieinriktning – Subject/Study track Maatalousekonomia			
Työn laji – Arbetets art – Level Maisterintutkielma		Aika – Datum – Month and year Lokakuu 2020	Sivumäärä – Sidoantal – Number of pages 63
<p>Tiivistelmä – Referat – Abstract</p> <p>Toimintaympäristön nopeatahtinen muutos on haastanut seurakuntia pohtimaan perustehtävänsä toteuttamisen turvaamista ja taloudellista kestävyytään tulevaisuudessa. Harvaan asuttujen alueiden seurakuntien toimintaympäristöön on eniten vaikuttanut muuttoliike ja väestön ikääntyminen. Maan sisäinen muuttoliike on ollut voimakasta ja seurakuntien alueellinen erilaistuminen on ollut jatkuvaa viime vuosikymmenten aikana. Myös ihmisten elämäntapa on muuttunut. Ihmiset liikkuvat paljon ja kaupunkimainen, hyvin yksilöä ja yksilön vapautta korostava elämäntapa on yleistynyt.</p> <p>Kirkolla pitkät perinteet suomalaisen paikallishallinnon ja pitäjien syntyhistoriassa, mutta kirkon asemaa yhtenä maaseudun toimijana ei ole tunnustettu kuin vasta viime vuosina. Seurakuntien toiminta kattaa koko Suomen. Ne ovat maaseudulla merkittäviä työllistäjiä, ja tarjoavat sekä ostavat palveluja paikallisesti. Lisäksi seurakunnat osaltaan lisäävät paikallista sosiaalista ja henkistä hyvinvointia ja vahvistavat yhteisöllisyyttä paikkakunnalla. Seurakunnat toimivat osana paikallista yhteisöä ja ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toimintaympäristön kanssa. Seurakuntaa ei voisi olla olemassa ilman ympärillä olevaa toimintaympäristöä.</p> <p>Toimintaympäristön muutokset ja erityisesti muutoksista johtuva taloudellinen tilanne pakottaa seurakuntia tarkastelemaan omia toimintatapojaan, rakenteitaan ja kehittämään uusia yhteistyömuotoja sekä ratkaisuja toiminnan uudelleen organisointiin. Harvaan asutulla maaseudulla seurakunnat joutuvat pohtimaan miten turvata seurakunnan perustoiminnot tulevaisuudessakin. Seurakuntalaisen kannalta oleellista on, että seurakunnan elämä ja palvelut tapahtuvat lähellä seurakuntalaista. Seurakuntarakenteisiin vaikuttavia päätöksiä tehtäessä on huomioitava, että näitä päätöksiä ei voi tehdä vain talous ja hallinto edellä. Yrity maailmasta poiketen seurakuntien taloudenpidon tavoitteena ei ole voiton maksimointi, vaan se, että tulot kattavat menot. Strategisen, pitkän aikavälin, johtamisen tarve seurakunnissa on suurempi kuin koskaan aikaisemmin.</p> <p>Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tapaustutkimuksen kautta pienen, harvaan asutun maaseudun seurakunnan selviytymisen keinoja muuttuvassa toimintaympäristössä. Toimintaympäristössä vaikuttavia tekijöitä, kuten väestön muutos ja verotulojen kehitys, tarkastellaan vähintään 10 vuoden ajanjaksolla menneisyyteen, ja tulevien vuosien kehitystä vuoteen 2030 saakka. Tutkimuksessa tarkastellaan lisäksi seurakuntaliitoksen mahdollisuutta ja uuden seurakunnan tulorahoituksen kehitystä vuoteen 2030 saakka. Tulosten perusteella voidaan todeta, että tutkimuksessa tarkastellun kahden pienen seurakunnan yhteenliittymä ei tuo riittävää taloudellista pohjaa toiminnalle ilman merkittävää kulujen leikkaamista. On pyrittävä löytämään laajempi alueellinen ratkaisu, joka luo taloudelliset edellytykset toiminnalle myös tulevaisuudessa.</p>			
Avainsanat – Nyckelord – Keywords Harvaan asuttu maaseutu, seurakunta, seurakuntaliitos, strateginen johtaminen, strategia			
Ohjaaja tai ohjaajat – Handledare – Supervisor or supervisors Leena Rantamäki-Lahtinen			
Säilytyspaikka – Förvaringställe – Where deposited E-thesis			
Muita tietoja – Övriga uppgifter – Additional information			

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	6
1.2	Aiemmat tutkimukset	8
1.3	Tutkimuksen tavoitteet	10
2	SEURAKUNTIEN HALLINTO JA TALOUS	12
2.1	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	13
2.2	Seurakuntien talous	14
2.3	Strateginen johtaminen seurakunnassa.....	17
3	SEURAKUNNAT MAASEUDUN TOIMIJOINA.....	22
3.1	Harvaan asuttu maaseutu seurakuntien toimintaympäristönä	24
3.2	Seurakuntien toiminnan ja talouden haasteet harvaan asutulla maaseudulla	25
3.3	Seurakuntien selviytymiskeinot harvaan asutulla maaseudulla	26
3.3.1	Tulorahoituksen lisääminen	27
3.3.2	Laaja-alainen yhteistyö	28
3.3.3	Kirkon keskusrahaston avustukset	30
3.3.4	Seurakuntaliitos.....	31
4	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	36
5	TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT	37
5.1	Tutkimusaineisto	37
5.2	Tutkimusmenetelmä	37
6	TUTKIMUSTULOKSET	39
6.1	Utajärven seurakunnan toimintaympäristön kuvaus	39
6.2	Väkimäärän kehitys	40
6.3	Verotulojen kehitys	42
6.4	Tilinpäätösanalyysi.....	43



6.5	Uuden seurakunnan taloudellisen tilanteen arviointi	48
7	TULOSTEN TARKASTELU	51
7.1	Yhteenvedo ja tulosten tarkastelu	51
7.2	Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys	55
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	57
	LÄHTEET	59

1 JOHDANTO

Seurakuntien toimintaympäristö on ollut voimakkaassa muutoksessa viimeisten vuosikymmenten aikana. Valtakunnallisesti seurakuntien rakennemuutokseen ovat vaikuttaneet ennen kaikkea muutokset kuntarakenteissa, seurakuntien omat hallintorakenteiden kehittämistarpeet sekä taloustilanne. Kuntien hallintorakenteiden muutokset vaikuttavat suoraan seurakuntien rakenteeseen, sillä kirkkolain mukaisesti seurakuntajako on sidoksissa kuntajakoon.

Seurakunnat ovat historiansa ja verkostojensa kautta tärkeä osa suomalaista kansalaisyhteiskuntaa. Seurakunnat ovat yhteiskunnallisia toimijoita samoin kuin kunnat ja kolmannen sektorin toimijat. Kuntien ja eri järjestöjen tapaan myös seurakunnat tuottavat ja ostavat yhteiskunnallisia palveluja. Seurakunnat eroavat muista toimijoista kuitenkin erityisen tehtävänsä kautta. Maaseudun elinvoimaisuuden säilyttämistä ja kehittämistä ei ole pidetty kirkon missioon kuuluvana asiana. Mahdollinen seurakuntien rooli maaseudun kehittämisessä on rakentunut yksittäisten henkilöiden varaan. Seurakunnat maaseudun toimijoina on tuotu esiin ensimmäisen kerran maaseutupoliittisessa kokonaisohjelmassa vuosille 2005-2008. Seurakunnilla on ollut ja on edelleen tärkeä yhteiskunnallinen merkitys omalla toiminta-alueellaan. Seurakunnat ovat mm. merkittäviä työllistäjiä, palveluntarjoajia sekä sosiaalisten pääoman ja yhteisöllisyyden vahvistajia paikkakunnillaan. (Pesonen 2007, 7-10)

Myös ihmisten elämäntapa on muuttunut. Ihmiset liikkuvat paljon ja kaupunkimainen, hyvin yksilöä ja yksilön vapautta korostava elämäntapa on yleistynyt. Seurakunnat muodostavat alueellisia yhteisöjä ja maaseudun pienissä seurakunnissa tällainen yhteisöllisyys on edelleen tärkeä osa paikallista elämäntapaa. Yhteisöllisyyden rakentaminen kaupungissa on ollut haastavampaa. Maaseudulla seurakuntalaisten kokema seurakuntayhteys on voimakkaampaa. Tämä ilmenee maaseutuseurakunnissa esimerkiksi kaupunkiseurakuntia korkeampina jäsenmäärinä.

Toimintaympäristön muutos haastaa erityisesti pieniä seurakuntia tarkastelemaan omia toimintatapojaan, rakenteitaan ja kehittämään uusia yhteistyömuotoja sekä ratkaisuja toiminnan uudelleen organisointiin. Harvaan asutulla maaseudulla seurakunnat joutuvat pohtimaan miten turvata seurakunnan perustoiminnot tulevaisuudessakin.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Seurakuntien toimintaympäristön muutokset ovat olleet nopeita viime vuosikymmeninä. Harvaan asuttujen alueiden seurakuntien toimintaympäristöön on eniten vaikuttanut muuttoliike ja väestön ikääntyminen. Maan sisäinen muuttoliike on ollut voimakasta. Tilastokeskuksen (10.4.2020) alkuvuoden 2020 väestön ennakkotilaston mukaan kuntien väliset muutot ovat kasvaneet edelliseen vuoteen verrattuna. Väestö siirtyy edelleen maaseudulta kasvukeskuksiin. Muuttoliikkeen lisäksi väestö ikääntyy nopeasti. Yli 65-vuotiaiden määrän ennustetaan nousevan nopeasti ja heitä ennustetaan olevan 26 % väestöstä vuonna 2030. Lisäksi seurakuntien toimintaan luovat muospaineita yleisen taloustilanteen kehitys ja työelämän muutokset yhdistettynä yhteiskunnassa vallitsevien asenteiden, arvojen ja elämäntavan muutoksiin ja valtakunnalliseen kirkon jäsenmäärän vähenemiseen. (Palmu 2010, 6)

Yhteiskunnassa tapahtuvat muutosprosessit vaikuttavat suoraan seurakunnan ja sen toimintaympäristön vuorovaikutussuhteisiin. Nämä muutokset merkitsevät seurakunnalle sekä mahdollisuuksia että uhkia. Ei ole olemassa yhtä ja oikeaa toimintatapaa, millä seurakunta voi vastata toimintaympäristön muutoksiin. Lisäksi on huomioitava, että kaikki toimintatavat eivät ole tehokkaita kaikissa tilanteissa. (Palmu 2010, 7)

Seurakuntien alueellinen erilaistuminen on voimistunut viime vuosikymmenten aikana. Kaupunkien ja kaupunkialueiden vaikutuspiirissä olevien seurakuntien profiilit ovat erilaiset kuin harvaan asutulla maaseudulla toimivan seurakunnan. Kirkon on tulevaisuudessa kyettävä huomioimaan seurakuntien erilaisuus sekä seurakuntalaisten monenlaiset odotukset ja toiveet. Valtakunnallisesti seurakuntien koot vaihtelevat suuresti: pienimmät seurakunnat ovat reilusti alle 1000 jäsenen seurakuntia ja suurimmat 100 000 jäsenen seurakuntia. Rakennemuutos on vienyt seurakuntia kohti suurempia talousyksiköitä. Esimerkiksi vuosina 2000-2010 alle 3000 jäsenen seurakuntien määrä laski 37%. (Kirkkohallitus 2010, 39)

Vuonna 2019 Suomessa oli 384 seurakuntaa ja seurakuntatalouksia 269. Yhden seurakunnan talouksia oli 237. Seurakuntayhtymiä oli 32 ja niissä oli 147 seurakuntaa. Vuoden 2019 aikana seurakuntien määrä väheni 16:lla ja seurakuntatalouksien 9:llä. Vuonna 2000 Suomessa oli 587 seurakuntaa ja 465 seurakuntataloutta. Vuonna 2010 seurakuntia oli 465 ja seurakuntatalouksia taas 3523. Vuodesta 2000 vuoteen 2019 seurakuntien määrä on vähentynyt 203 ja seurakuntatalouksien

määrä 196. Vuosina 2000-2010 seurakuntien määrä on vähentynyt 122 ja seurakuntatalouksien 142, ja vuosien 2010-2019 aikana seurakuntien määrä on laskenut 81 ja seurakuntatalouksien määrä 54. Kehitys on ollut hieman maltillisempaa viimeisten vuosien aikana, kun seurakunnissa odotetaan sote- ja maakuntauudistuksen ratkaisuja. (Kirkkohallitus 2020, 14)

Vuonna 2019 kirkollisveroa tilitettiin seurakunnille yhteensä 886 miljoonaa euroa. Kirkollisveron määrä kasvoi 15 miljoonalla eurolla (+1,8 %) vuodesta 2018, jolloin tuotto vastaavasti väheni 16 miljoonalla eurolla (-1,8 %) vuoteen 2017 verrattuna. Vuoden 2019 kirkollisveron tuotto oli odotettu, sillä verotettavan tulo oli kasvanut työllisyyden parantumisen ja palkkojen korotusten vuoksi. Ennen vuotta 2019 kirkollisveron tuotto on alentunut kolmena vuonna peräkkäin, ja rahanarvon huomioiden neljänä vuonna peräkkäin. Taloudellinen polarisaatio seurakuntien välillä jatkui edelleen näkyen mm. kirkollisverotuoton kehityksessä. Suurimmalla osalla seurakuntatalouksia kirkollisveron tuotto kasvoi, mutta taas tuotto väheni neljäsosalla, eli 64 seurakuntataloudella. Eniten verotuottoja kasvattaneita seurakuntia on kasvukeskuksista ja niiden läheisyydestä. (Kirkkohallitus 2020, 16)

Seurakuntatyön kannalta haasteen toimintaympäristön muutoksessa muodostaa myös ihmisten elämäntavan muutos. Ihmisten liikkuminen on lisääntynyt, kaupunkimainen elämäntapa ja elämänarvoissa muutos yksilöllisiin arvoihin. Seurakuntien toiminnalliset rakenteet ja tavat eivät välttämättä nivelly enää niin hyvin nykyihmisten elämään. (Kirkkohallitus 2007, 3)

Harvaan asuttujen alueiden seurakuntien väestökato ja jäsenmäärän lasku pakottaa seurakunnan vähentämään kustannuksia menoja karsimalla, keskittymällä perustehtävään ja näin tehostamaan työvoiman käyttöä. Yhteistyötä pyritään kehittämään eri toimijoiden kanssa ja luomaan näin entistä taloudellisempia järjestelmiä hengellisen työn ja tukipalveluiden hoitamiseksi. (Kirkkohallitus 2007, 4)

Seurakunnan pohtiessa toimia toimintaympäristön haasteisiin vastaamiseen nyt ja tulevaisuudessa, tulisi visioinnin tulevaisuuteen tähdätä kirkon oman perustehtävän toteuttamiseen ja kirkon laajamittaiseen läsnäoloon seurakuntalaisen elämässä. Seurakunnan rakenteiden on palveltava seurakunnan tehtävän toteutumista ja vastattava seurakuntalaisten tarpeita. Seurakunnan hallinnon tulee olla kevyt, tehokas ja taloudellinen ja tukea seurakunnanyhteisöjen ja yhteistyöverkostojen muodostumista. Seurakuntien mahdollinen hallintorakenteiden uudistaminenkin tulee toteuttaa muistaen seurakuntatoiminnan lähtökohdat. (Kirkkohallitus 2007, 9-10)

Monissa harvaan asutun alueiden seurakunnissa on niukat voimavarat suhteessa toiminnalle asetettuihin odotuksiin ja vaateisiin ja näin on myös Utajärven seurakunnassa. Lähitulevaisuudessa myös Utajärven seurakunnassa joudutaan pohtimaan millaisilla resursseilla tulevaisuudessa kirkon perustehtävää toteutetaan. Lisäksi joudutaan arvioimaan seurakunnan talouden ja toimintaympäristön pitkän aikavälin kehitystä, miettimään seurakunnan rakennetta ja hakemaan uusia toimintatapoja niukkenevien resurssien vallitessa.

1.2 Aiemmat tutkimukset

Kirkon tutkimuslaitos on julkaissut paljon kirkkoja ja seurakuntia koskevaa tutkimusta. Kirkon tilastoihin kootaan jatkuvasti ajankohtaista aineistoa seurakuntien toiminnasta.

Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän ja Kirkon tutkimuskeskuksen tutkimusprojekti ”Seurakunnat yhteistyökumppaneina maaseudun kehittämisessä” toteutettiin Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksella. Projektin tuloksena julkaistiin Heikki Pesosen ja Kari Mikko Vesalan tekemänä tutkimusraportti, jossa he pyrkivät tuomaan näkyville maaseutuseurakuntien toimijuuden moni-ilmeisen luonteen. Tutkimusprojektissa he tarkastelevat seurakuntia maaseudun toimijoina ja yhteistyökumppaneina maaseudun kehittämisessä. Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti sitä, millaisten reunaehtojen vallitessa seurakuntien ja muiden maaseudun toimijoiden välisen yhteistyön rakentumiselle on edellytyksiä. Seurakuntien käytännön rooli ei rajoitu pelkästään hengellisen ja henkisen hyvinvoinnin lisäämiseen alueella, vaan seurakunnan toiminta kattaa huomattavasti laajemman kentän aina työllistämisestä ja palveluiden ostamisesta pienimuotoiseen taloudellisen tuen jakamiseen saakka. (Pesonen 2006, 3)

Heikki Pesonen ja Kari Mikko Vesala (2007, 16) ovat hyödyntäneet saman ”Seurakunnat yhteistyökumppaneina maaseudun kehittämisessä” tutkimuksen aineistoa käyttäen laadullisen asennetutkimuksen lähestymistapaa. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisemassa Seurakunnat maaseudun kehittäjinä – Uskonto paikallistason vuorovaikutuksessa -tutkimuksessa Pesonen ja Vesala tarkastelevat miten eri paikallistason toimijat asennoituvat seurakunnan osallistumiseen maaseudun kehittämiseen ja lisäksi he pohtivat miten uskontoa arvotetaan maaseudun kehittämisen mahdollisena elementtinä ja mikä rooli uskonnolla on maaseudun kehittämiseen kohdistuvien asenteiden rakentumisessa.

Risto T. Nieminen, Leena Vallenius ja Mikko Tähkänen käsittelevät erilaisten työyhteisöjen, toimintakulttuurien ja hengellisiltä painotuksiltaan erilaisten ryhmien yhdistymisen problematiikkaa seurakuntaliitoksissa. Kirkon Tutkimuskeskuksen julkaisemassa tutkimuksessa Seurakuntarakennemuutoksessa – yhdistyvien seurakuntien organisaation ja toimintayhteisön muutosprosessi käsitellään syitä seurakuntien yhdistymiselle, muutoksia seurakuntien hallinnossa, taloudessa ja organisaation käytännön toiminnassa sekä uuden yhdistyneen seurakunnan taloudellista tilannetta. Tutkimuksen tuloksena todettiin, että seurakuntien yhdistymisellä on hieman pienennetty toimintakuluja, vaikka henkilöstössä ei säästöjä olekaan syntynyt ennakoitulla tavalla. Vaikka pidemmällä aikavälillä toimintakulut ovat kasvaneet liitosseurakunnassa, on kulujen nousu ollut maltillisempaa kuin muualla maassa keskimäärin. (Nieminen 2005, 159)

Kirkkohallitus asetti vuonna 2005 seurakuntarakennetyöryhmän, jonka tehtävänä oli seurata kuntarakenteissa tapahtuvia muutoksia, arvioida niiden vaikutuksia kirkossa ja seurakunnissa ja tehdä ehdotuksia seurakuntien yhteistoiminnan edistämiseksi. Seurakuntarakennetyöryhmä on julkaissut Muuttuvien yhteisöjen kirkko- mietinnön vuonna 2007 ja tämän pohjalta on laadittu Rakennemuutostajan opas vuonna 2008. Tämän seurakuntarakennetyöryhmän mietinnön ja Kirkkohallituksen Meidän kirkko, osallisuuden yhteisö -strategia vuoteen 2015 pohjalta syntyi Kirkon tutkimuskeskuksen tutkimushanke Uudistuvat seurakunnat. Tämän hankkeen tehtävänä oli tuottaa järjestelmällistä ja vertailukelpoista tietoa seurakuntien rakennemuutoksen muutosprosesseista ja muutoksen vaikutuksista. Tutkimushankkeen pohjalta on syntynyt useita tutkimuksia ja julkaisua. Harri Palmu on vuonna 2010 julkaistussa tutkimuksessa ”Tavoitteista totta – Johtavien luottamushenkilöiden ja henkilöstön kokemukset seurakuntien rakennemuutoksen suunnitteluvaiheesta, uudistuksen vaikutuksista ja uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta” käsitellyt johtavien luottamushenkilöiden ja henkilöstön kokemuksia uudistuksen suunnitteluvaiheesta, päätöksen tekoon vaikuttaneista tekijöistä ja heidän arvioitaan toteutuneista toimenpiteistä. (Palmu 2010, 88)

Lisäksi Harri Palmu on vuonna 2011 julkaissut samasta Uudistunut seurakunta tutkimushankkeen aineistosta kootun tutkimuksen Seurakuntaliito jäsenen silmin, jäsentutkimus rakennemuutos seurakunnissa. Tutkimuksen keskeisinä kysymyksinä olivat miten rakennemuutokset vaikuttavat seurakunnan jäsenyyteen ja sen merkitykseen, seurakuntalaisten hengelliseen elämään ja osallistumiseen sekä seurakunnan palveluihin ja miten seurakuntaliitoksen ja seurakuntayhtymien perustamiset pystyvät vastaamaan seurakuntalaisten tarpeisiin. (Palmu 2011, 39)

Samaan tutkimushankkeeseen liittyen Vesa Keso ja Jarmo Vakkuri käsittelevät Kirkon tutkimuskeskuksen vuonna 2011 julkaistussa tutkimuksessaan rakennemuutosten yhteyttä seurakuntien talouskehitykseen. Heidän tutkimuksensa lähestyy seurakuntien rakennemuutosta välineenä hallita seurakuntien talouden ongelmia. Heidän tutkimuksessaan ”taloudella” viitataan yleisesti seurakuntien kykyyn ylläpitää toiminnan tulojen ja menojen tasapainoa, varmistaa tulorahoituksen riittävyys perustehtävän toteuttamisessa sekä edistää palvelutuotantonsa tuloksellisuutta. (Keso 2011, 6) Rakennemuutokset, joissa pyritään suurempaan talousyksikköön, tarjoaa mahdollisuuden saavuttaa suurtuotannon hyötyjä. Seurakuntien onnistunut rakennemuutos ymmärretään Keson ja Vakkurin tutkimuksessa seurakuntaliitokseksi, jossa on onnistuttu hyödyntämään suuruuden ekonomian mahdollistamat edut, mutta kyetty välttämään suuremman koon tuomat haitat. (Keso 2011, 10)

1.3 Tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tarkastella eri keinoja, miten harvaan asutun maaseudun seurakunnat voivat turvata toimintaedellytyksiään muuttuvassa toimintaympäristössä. Kirkon perustehtävää on hoidettava kaikkialla siellä, missä seurakuntalaisia on, mutta millaisia keinoja on käytettävissä tämän tehtävän toteuttaminen varmistamiseksi resurssien vähentyessä.

Tutkimuksessa luodaan ensin näkemys Utajärven seurakunnan toimintaympäristön muutoksesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Analyysissä tärkeässä osassa on kunnan ja seurakunnan väkimäärän kehitys. Seurakunnan väestö luo ns. veropohjan seurakunnan taloudelle ja toiminnalle. Väestössä tapahtuvat muutosten ennustaminen ja niihin reagointi on ensiarvoisen tärkeää niukkenevien resurssien vallitessa.

Seuraavassa vaiheessa Utajärven seurakuntaa analysoidaan rahatalouden näkökulmasta. Seurakunnan rahatalouden kehitystä vuosina 2016-2019 analysoidaan tilinpäätöstietojen ja tunnuslukujen kautta. Seurakunnan talouden kehitystä ja tasapainoa tarkastellaan tunnusluvuilla vuosikate / jäsen sekä tilikauden ylijäämä- tai alijäämä euroa/jäsen avulla. Taseen tunnusluvuista taloustilanteen arviointiin käytetään omavaraisuusastetta, suhteellista velkaantuneisuutta, taseen yli- tai alijäämä sekä rahoitusvarallisuuden riittävyys. Rahavarallisuutta analysoidaan lainakanta euroa/jäsen ja rahoitusvarallisuus euroa/jäsen kautta.

Utajärven seurakunnan tilinpäätösanalyysin tuloksia ja tunnuslukuja verrataan ns. verrokkiseurakuntiin, jolloin voidaan asemoida Utajärven seurakunnan taloudellinen tilanne verrattuna muihin samankaltaisiin seurakuntiin. Verrokkiseurakunniksi on valittu mahdollisimman paljon Utajärven seurakunnan kaltaisia seurakuntia. Verrokkiseurakuntien jäsenmäärä ja toimintaympäristö ovat samankaltaisia. Tässä tutkimuksessa verrokkiseurakuntina käytetään Kirkkohallituksen tilastokeskuksen käyttämiä saman kokoluokan ja samanlaisessa toimintaympäristössä toimivia seurakuntia, joita ovat Alavieskan, Puolangan, Simon ja Vaalan seurakunnat.

Utajärven ja Vaalan seurakunnat ovat naapuriseurakuntia. Tässä tutkimuksessa arvioidaan vaihtoehtona seurakuntaliitosta näiden seurakuntien kesken. Utajärven ja Vaalan seurakuntien välillä on jo olemassa yhteistyötä mm. yhteisten työntekijöiden muodossa. Mahdollisen uuden seurakunnan taloudellista tilannetta selvitetään yhdistelemällä seurakuntien tarkastelusta saatuja tietoja. Uuden seurakunnan väestötilanne ja sen arvio sen kehittymisestä tehdään olemassa olevien tilastotietojen pohjalle. Arvioita uuden seurakunnan taloudellisesta saadaan yhdistelemässä tilinpäätösanalyyseissä saatuja tietoja. Tästä saadaan pohjatietoa, voisiko Utajärven ja Vaalan seurakuntien seurakuntaliitoksella varmistaa seurakuntatalouden pääasiallisen tulorahoituksen, eli kirkollisveron ja valtionavustuksen, riittävyyden tulevaisuudessa.

2 SEURAKUNTIEN HALLINTO JA TALOUS

”Suomen evankelis-luterilainen kirkko koostuu itsenäisten paikallisseurakuntien toiminnasta. Seurakunnat ovat alueelliselle perustalle rakennettuja taloudellishallinnollisia yksiköjä, joilla on laaja itsemääräämisoikeus. Seurakunta päättää veroprosentista, perustaa virat ja rakennuttaa tarvitsemansa rakennukset.” (Kääriäinen 2006, 94)

Suomalaiselle seurakuntaorganisaatiolle on tyypillistä hallinnon pitkälle organisointi ja sen normatiivisuus. Kirkko ja sen seurakunnat ovat julkisoikeudellisia yhteisöjä, niiltä edellytetään hyvää ja avointa päätöksentekokulttuuria sekä varainhoitoja. Julkisin varoin rahoitetun toiminnan tulee olla määritelty lainsäädännöllä ja koko organisaation toiminta hallinnosta alkaen tulee olla läpinäkyvää. Kirkkolaki ja siihen liittyvät asetukset ohjaajat seurakuntien hallinnollista menettelyä. Perinteinen seurakunnan hallinto-organisaatio on hierarkkinen. Kirkkovaltuustolla on ylin päätäntävalta. Kirkkovaltuuston jäsenet valitaan demokraattisilla vaaleilla. Kirkkoneuvosto on alisteisessa asemassa kirkkovaltuustoon, mutta kirkkoneuvoston päätöksillä on suuri ohjaaja vaikutus seurakuntien operatiiviseen jokapäiväiseen toimintaan. (Nieminen 2002, 46-47)

Seurakunnat ovat kirkon perusyksiköitä. Kirkon jäsenet kuuluvat tietyllä alueella toimiviin seurakuntiin, joiden rajat noudattelevat kuntarajoja. Kielellisellä perusteella voi saman kunnan alueella olla useampia seurakuntia (Kirkkolaki 3:3). Seurakunnat huolehtivat kirkkolain mukaisesti kirkollisten toimitusten hoitamisesta omalla alueellaan. Seurakunnat ovat itsenäisiä ja seurakunnan ylin hallintoelin on kirkkovaltuusto, seurakuntayhtymissä yhteinen kirkkovaltuusto. Kirkkovaltuuston päätösvaltaa voidaan siirtää ohje- ja johtosäännöillä. (Nieminen 2018, 104)

Kirkkojärjestys (15:2) määrää seurakuntia tekemään seurakunnat vähintään kolmea vuotta koskevan toiminta- ja taloussuunnitelman. Talousarviossa, joka sisältää myös toiminta- ja taloussuunnitelman, hyväksytään seurakunnan toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet aina kolmeksi vuodeksi kerrallaan. Talousarvio on toiminta- ja taloussuunnitelman ensimmäinen vuosi. Kirkkojärjestyksen (15:2) mukaan seurakuntien on laadittava talousarvio sekä toiminta- ja taloussuunnitelma siten, että edellytykset tehtävien hoitamiseen turvataan ja seurakunnan talous on tasapainossa kolmen vuoden suunnittelukauden tai perustellusta syystä tätä pidemmän, kuitenkin enintään viiden vuoden ajanjakson aikana. Talousarvion hyväksymisen yhteydessä seurakunnan

kirkkovaltuuston on päätettävä toimenpiteistä, joilla alijäämä katetaan ottaen huomioon myös talousarvion laatimisvuonna kertyväksi arvioitu yli- tai alijäämä.

Jokaiselta kalenterivuodelta seurakunta laatii toimintakertomuksen seurakunnan hallinnosta, taloudesta ja toiminnasta. Toimintakertomuksessa kuvataan toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden toteutuminen. Toimintakertomuksen on annettava riittävä ja luotettava kokonaiskuva seurakunnan toiminnasta ja taloudesta. (Turunen 2001, 166)

2.1 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Kirkkoneuvosto johtaa seurakunnan toimintaa. Sen tehtävänä on edistää seurakunnan hengellistä elämää alueellaan. Kirkkoneuvosto johtaa seurakunnan hallintoa, talouden ja omaisuuden hoitoa. Tämän lisäksi kirkkoneuvoston tehtävänä on valvoa seurakunnan etua ja edustaa seurakuntaa (Kirkkolaki 10:1).

Kirkkovaltuusto käyttää seurakunnan ylintä päätösvaltaa (Kauppinen 2010, 8).

Seurakunta (seurakuntatalous) on kirkon itsenäinen perusyksikkö, joko yksittäinen seurakunta tai seurakuntayhtymä. Seurakunta julkisoikeudellisena oikeushenkilönä päättää kirkollisverotuksessa saamiensa tai muuten hankkimiansa tulojen ja varojen käytöstä omassa toiminnassaan ja taloudessaan (www.tieteentermipankki.fi/wiki/Nimitys:seurakuntatalous).

Seurakunnan talous tarkoittaa Kirkkojärjestyksen (15:1) mukaan sitä, että seurakunnan varoja ja tuloja saadaan käyttää ainoastaan seurakunnan tehtävien toteuttamiseen.

Taloudellinen tasapaino tarkoittaa, että vuosikatteella voidaan kattaa suunnitelman mukaiset poistot, arvonalentumiset, satunnaiset erät sekä poistoeron, vapaaehtoisten varausten ja rahastojen muutokset. Kirkkojärjestyksen muutoksella vuonna 2001 tuloslaskelmasta tuli lakisääteinen talouden tasapainon mittari, kun kirkkojärjestykseen 15 luvun 1§:ään lisättiin säännös alijäämän kattamisesta. (Keso 2011, 60)

Toimintakate kertoo toimintatuottojen ja toimintakulujen erotuksen. Toimintakate on seurakunnilla aina negatiivinen, sillä toimintakulujen ei ole tarkoitus kattaa seurakunnan toimintakuluja. (Perander 2020, 115)

Vuosikate kuvaa, miten verotulot, valtionrahoitus ja rahoitustuotot ovat riittäneet kattamaan toimintakatteen sekä rahoituskulut. Vuosikatteen tulisi olla vähintään seurakunnan poistojen suuruinen, mutta on huomioitava, että vuosikatekertymällä rahoitetaan tulevaisuudessa tapahtuvat investoinnit ja lainojen lyhennykset. (Perander 2020, 116)

2.2 Seurakuntien talous

Seurakuntien talous rakentuu verotulojen pohjalle. Seurakunnat saavat pääasiallisen tulonsa kirkollisveron, valtionrahoituksen ja toimintatuottojen muodossa. Lisäksi seurakuntatalous voi saada verotulojen täydennysavustusta, jolla on tarkoitus tasata seurakuntien verotuloja ja kaventamaan kuilua hyvin toimeentulevien kaupunkiseurakuntien ja vähävaraisten maaseutuseurakuntien välillä. Seurakunta voi saada väliaikaista taloudellista avustusta, ns. harkinnanvaraista toiminta-avustusta, heikon taloudellisen tilanteen vuoksi. Tällöin seurakunnan vuosikate on oltava negatiivinen.

Seurakuntien taloudenpidon tavoitteena ei ole voiton maksimointi, vaan se että tulot kattavat menot. Seurakuntatalouden keskeinen periaate on tasapainoperiaate sekä riittävä maksuvalmius. Seurakuntien ei kuitenkaan odoteta pyrkivän muodolliseen nollatulokseen vuosittain. Näin talousarviossa tilikauden tulos voi olla yksittäisenä suunnitelmavuotena yli- tai alijäämäinen, kunhan tulot ja menot ovat tasapainossa kolmen vuoden suunnittelukauden aikana. Seurakunnassa on päätettävä kuitenkin toimenpiteistä, joilla taseen osoittama alijäämä katetaan, ottaen huomioon myös talousarvion laatimisvuonna mahdollisesti kertyvä ali- tai ylijäämä. (Perander 2019, 96)

Keson (2011, 10) mukaan liikeyritysten taloudessa reaali prosessit voidaan katsoa olevan rahaprosessien peilikuva, mutta seurakuntataloudessa näin ei ole. Seurakuntia voidaan pitää toimeksiantotalouksina. Tällöin tilinpäätöksen tuloksen, oli se yli- tai alijäämäinen, perusteella ei voida tehdä päätelmiä reaali prosessin onnistuneisuudesta. Seurakuntien tulonmuodostus ei liity markkinoilla tarjottavien tuotteiden ja suoritteiden myyntiin. Liikeyrityksissä tulot heijastavat suoraan, kuinka hyvin yritys on onnistunut tavoittamaan ja palvelemaan asiakkaitaan, mutta

seurakuntataloudessa tulojen ja menojen suhde ei kuvaa suoraan seurakuntien palveluprosessin tehokkuutta. Tällaisessa tilanteessa on tärkeää muodostaa mahdollisimman tarkka näkemys seurakunnan taloudellista tilanteesta ja eri toimintojen organisoinnista. Tällöin tarvitaan tietoa myös palveluiden ja toimintojen kustannustehokkuudesta ja seurakuntalaisille tarjottavan palvelun vaikuttavuudesta.

Kirkollisvero

Kirkollisvero on seurakuntatalouden tärkein tulonlähde. Kirkkolain (1013 /2012) mukaan ”seurakunnan jäsenen tulee osallistua seurakunnan, seurakuntayhtymän ja kirkon tehtävien rahoittamiseen maksamalla kirkollisveroa”. Kirkollisverotuotolla katetaan noin 90 % seurakuntien vuotuisista toiminnan kuluista. Seurakunnan kokonaistalouden näkökulmasta on erityisen tärkeää kyetä arvioimaan kirkollisveron tuotto mahdollisimman realistisesti. Kirkollisveron tuottoon vaikuttavat ennen kaikkea seurakuntalaisten verotettavan tulon määrä ja seurakunnan kirkollisveroprosentti. Seurakunnan kirkollisverotuottoa ennustaessa päähuomio on kiinnitettävä seurakunnan jäsenten verotettavan tulon kehityksen seuraamiseen. On kuitenkin huomattava, että verotulojen ennustaminen ja tulevan kehityksen arvioiminen tarkasti on hyvin haastavaa. Verotuloihin vaikuttavia tekijöitä on hyvin paljon mm. kokonaistalouden kehitys, paikkakunnan työllisyys- ja väestötilanne sekä seurakunnan jäsenten saamien palkkojen määrä ja kehitys. (Perander 2020, 58–59)

Vuonna 2019 Suomen alhaisin kirkollisveroprosentti oli 1,00 %. Korkein kirkollisveroprosentti oli 2,00 %. Näin korkeita veroprosentteja on lähinnä pienissä saaristoseurakunnissa. Vuonna 2019 seurakuntien kirkollisveroprosentin keskiarvo oli 1,67, kun vuosina 2018 ja 2017 se oli 1,66 %. Utajärven seurakunnan kirkollisveroprosentti on ollut vuodesta 2007 alkaen 1,95. Naapuriseurakunnan Vaalan kirkollisveroprosentti on ollut vuoteen 2015 saakka 1,7 % ja vuodesta 2016 alkaen seurakunnan veroprosentti on ollut 1,85 %. Yleensä ottaen maaseudulla sijaitsevilla seurakunnilla kirkollisveroprosentti on korkeampi kuin kaupunkiseurakunnissa. (Verohallinto 2020)

Seurakuntien veropohja on sama kuin kuntien eli seurakunnan veropohja muodostuu seurakunnan jäsenten kunnallisverotuksessa verotettavasta ansiotulosta. Kunnallisverovähennyksen vuoksi pienituloiset seurakunnan jäsenet eivät maksa lainkaan kirkollisveroa. Palkansaajat maksavat kirkollisveroa vasta yli 14 000 euron vuosittaisilla ansiotuloilla ja eläkkeiden osalta kirkollisveroa maksetaan yli 11 000 euron vuosituloilla. (Nieminen & Pietilä 2018, 156)

Kokonaistalouden kehityksen suunnalla on suuri merkitys kirkollisverotuottoon ja suunnanmuutos talouden kehityksessä voi tulla nopeastikin. Aikaisemmin tehdyt ennusteet voidaan todeta liian optimistisiksi tai pessimistisiksi. Tulevaisuuden verotulojen ennustamisen vaikeudesta huolimatta on pyrittävä muodostamaan näkemys eri muuttujista ja arvioitava verotuottoa tai ainakin verotuoton kehityssuuntaa ja voimakkuutta. Varsinkin jos tulevaisuudessa on ennustettavissa verotuottojen pienenemistä, on tärkeää arvioida kuinka paljon verotuoton vähenemä tulee olemaan. (Perander 2020, 59)

Kirkollisveron tuoton ennustamista tulee tehdä säännöllisesti ja pitkäjänteisesti, ja ennustetta tulee tarkastaa aina kun toimintaympäristössä tai kokonaistaloudessa tapahtuu muutoksia. Verotuottoa tulisi tarkastella noin 10 vuoden ajanjaksona, joista viidestä seitsemään toteutunutta vuotta ja kolmesta viiteen tulevaa vuotta. Toteutuneiden vuosien verot on muutettava vastaamaan viimeisen vuoden rahanarvoa. Verotuloja voidaan arvioida pitkällekin tulevaisuuteen, mutta viittä vuotta voidaan pitää pisimpänä aikana, jolloin ennustamisessa voidaan puhua edes jonkinlaisesta luotettavuudesta. Pidempiä skenaarioita voidaan tehdä ja niiden avulla hahmottaa eri skenaariovaihtoehtojen tuomia muutoksia. (Perander 2020, 59)

Valtionrahoitus

Vuoden 2016 alusta alkaen evankelis-luterilainen kirkko on saanut valtionrahoitusta eräisiin laissa seurakuntia velvoittaviin yhteiskunnallisiin tehtäviin, kuten hautaustoimi, väestökirjanpito ja kulttuurihistoriallisesti arvokkaiden rakennusten ja irtaimiston ylläpito. (Laki 430/2015) Valtionrahoitus asetettiin seurakuntien saaman yhteisövero-osuuden tilalle. Valtionrahoitus maksetaan seurakunnille Kirkon keskusrahaston kautta. Kirkolliskokous päättää valtionrahoituksen käyttämisestä eri avustuksiin, yhteisiin järjestelmiin ja jakamisesta seurakuntiin. Suurin osa rahoituksesta on jaettu seurakunnille kuntien asukasmäärien mukaisessa suhteessa. (Perander 2020, 61)

Toimintatuotot ja avustukset

Seurakuntien toimintatuotot muodostuvat esimerkiksi retkien ja tapahtumien osallistumismaksuista, metsätaloudesta, maa-alueiden ja tilojen vuokraamisesta sekä mahdollisesta sijoitustoiminnasta. Seurakuntien saamat avustukset koostuvat pääosin Kirkon keskusrahaston myöntämistä avustuksista, kuten rakennusavustus, verotulojen täydennysavustus ja harkinnanvarainen toiminta-avustus.

2.3 Strateginen johtaminen seurakunnassa

Suomen evankelis-luterilainen kirkko toimii jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä, jota leimaa lisääntyvä monimuotoisuus. Ihmiset omaksuvat vaikutteita ja kulttuurisia malleja yhä kansainvälisemmästä maailmasta. Suomen eri alueet poikkeavat toisistaan monin tavoin. Kukin seurakunta elää ainutlaatuisen toimintaympäristön keskellä, joten strategisen työn painopiste tulee siksi olla aina paikallinen taso. Jokaisessa seurakunnassa on paras käsitys olosuhteista, tarpeista ja voimavaroista omassa toimintaympäristössään. (Kirkkohallitus 2014, 5) Organisaation arjessa mukana elävä ja uudistuva, yhdessä luotu toimiva strategia on organisaation toiminnan perusedellytys, joka antaa suunnan tulevaisuuteen. Menestyvä organisaatio elää oman strategiansa kautta sekä saa energiaa ja voimaa toimia muuttuvassa toimintaympäristössä. (Tuomi, 2009)

Nykypäivän toimintaympäristössä strategisella johtamisella on entistä suurempi merkitys organisaation menestymiselle. Kun toimintaympäristön muutosvauhti on kiihtynyt, samalla erilaisten muutosten ennakointi on tullut yhä haastavammaksi. Toimintaympäristön muutokset haastavat myös organisaatioiden taloustilannetta. Jokaisen organisaation on tarkasteltava toimintansa päämääriä, tavoitteita ja keinoja, joilla selvitä yhä tiukemmassa taloudellisessa tilanteessa. Hyvä strategia eli organisaation tietoinen valinta toiminnan muuttamisesta on yksi menestymisen edellytys. Strategian ja sen suunnitelmallisen toteuttamisen avulla organisaatio voi hallita toimintaympäristöään. Hallinta tarkoittaa tässä yhteydessä toimintaympäristön muutoksiin sopeutumista, ympäristön muokkaamista ja siihen vaikuttamista sekä oman toimintaympäristön valintaa. (Kamensky 2000, 17–18.)

Kirkon asema julkisoikeudellisena yhteisönä asettaa seurakunnan toiminnalle julkisuus- ja suunnitteluvelvoitteen. Veronmaksajalla on oikeus tietää, mihin seurakunta varansa käyttää. Seurakunnat ovat jäsenyhteisöjä, joten suunnittelun on perustuttava jäsenistöstä nouseville tarpeille.

Lisäksi seurakunnan toiminnan suunnitteluun liittyy normatiivisuus. Kirkon perustehtävä on aikaan ja paikkaan sitoutumaton. Kirkkolaki ja kirkkojärjestys sekä raamatunopit asettavat omat velvoitteensa toiminnan suunnittelulle. Kaikki edellä mainitut ohjaavat seurakuntien toiminnan suunnittelua velvoittamalla ja myös rajoittamalla strategista liikkumavapautta. Seurakunnan strategisissa ratkaisuissa on huomioitava avoimuus, jäsenlähtöisyys ja juurtuminen kirkon perinteisiin. (Kirkkohallitus 2014, 8)

Seurakunnan strategia laaditaan yhteistyössä johtavien viranhaltijoiden, työntekijöiden, luottamushenkilöiden ja jäsenistön kanssa. Strategiatyöskentelyä johtaa kirkkoherra. Strategiatyössä keskeinen rooli on myös kirkkovaltuustolla ja -neuvostolla sekä mahdollisilla johto- tai muilla työryhmillä. Seurakunnan johtavat viranhaltijat sekä luottamushenkilöt kantavat vastuun strategisten päätösten tekemisestä ja toimeenpanemisesta. Strategista työskentelyä varten on hyvä myös perustaa ohjausryhmä, jonka kokoonpano vaihtelee seurakunnan koon, tilanteen ja tarpeen mukaan. Koko henkilöstön aktiivinen osallistuminen ja sitoutuminen strategiaprosessiin ja toteuttamiseen on valtava voimavara. Strategia muotoutuu ja toteutuu usein juuri työntekijöiden osaamisen ja käytännön toimien kautta. Strategian tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää osata vastata seurakuntalaisten tarpeisiin. (Kirkkohallitus 2014, 10)

Seurakunnissa toiminnan ja talouden suunnittelu tapahtuu kolmevuotisjaksoissa. Ensimmäiselle toimintavuodelle laadittava toimintasuunnitelma ja talousarvio ovat sitovia. Seuraaville kahdelle vuodelle laaditaan toiminta- ja taloussuunnitelma. Strategisen suunnittelun aikajänne on operatiivista suunnittelua pidempi, ja se ohjaa seurakunnan toimintaa kohti asetettuja tavoitteita. Toiminta- ja taloussuunnitelman tehtävänä on tuoda strategian tavoitteet osaksi suunnittelukauden toimintaa ja tavoitteita. (Kirkkohallitus 2014, 11)

Seurakunnan strategisen suunnittelun lähtökohtana tulee olla kirkon olemus ja kirkolle uskottu tehtävä. Suunnittelua ohjaa kirkkolain neljäs luku, jossa määritellään seurakunnan perustehtävät, ja keinot, joilla sitä toteutetaan. Kirkon tehtävä on tunnustuksensa mukaisesti *”julistaa Jumalan sanaa ja jakaa sakramentteja sekä toimia muutenkin kristillisen sanoman levittämiseksi ja lähimmäisenrakkauden toteuttamiseksi”*. (Kirkkohallitus 2014, 14)

Kirkon perustehtävä on sama aina ja kaikkialla, mutta seurakunnan toiminta-ajatus sitoutuu aikaan ja paikkaan. Strategiaprosessin aikana yhdessä etsimällä ja paikallista toimintaympäristöä tarkkailemalla löytyvät jokaisen seurakunnan omat tehtävät nyt ja tässä hetkessä.

Strategiaprosessissa määritellään myös seurakunnan arvot. Koko kirkon toimintaa ohjaavat yhteiset arvot usko, toivo ja rakkaus. Nämä toimivat myös seurakuntien keskeisinä arvoina, mutta jokainen seurakunta voi pohtia, onko jotain sellaisia arvoja, joita halutaan ohjaavan paikallista toimintaa. (Kirkkohallitus 2014, 15)

Yksikään seurakunta ei toimi tyhjiössä, eikä seurakuntaa voi olla olemassa ilman ympärillä olevaa toimintaympäristöä. Seurakunnan strategiaprosessin aikana keskeiseksi nousee pohdinta omasta identiteetistä ja kysymys siitä, mikä on seurakunnan paikka omassa toimintaympäristössään. Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä seurakunnan strategian onnistumisen kannalta merkittäviksi tekijöiksi nousevat toimenpiteiden johdonmukaisuus sekä reaktiokyky. Seurakunnan on joko sopeuduttava sen ympärillä tapahtuviin muutoksiin tai yritettävä aktiivisesti reagoida ja vaikuttaa muutosten suuntaan. Vastuullisesti perustehtävänsä hoitavan seurakunnan toimintamalli ei ole välinpitämättömyys toimintaympäristön muutoksia kohtaan. (Kirkkohallitus 2014, 16)

Utajärven seurakunnan strategia 2016-2020 on tehty kokonaiskirkon Kohtaamisen kirkko – Suomen evankelis-luterilaisen kirkon toiminnan suunta vuoteen 2020 antamien suuntaviivojen pohjalte: *”seurakunnan tehtävä on kutsua ihmisiä Jumalan yhteyteen, tuoda elämään kestävä perusta sekä rohkaista välittämään lähimmäisistä ja luomakunnasta”*. Seurakunnan arvoiksi on asetettu kokonaiskirkon arvot usko, toivo ja rakkaus. Strategiavuosille on asetettu seuraavat viisi painopistealuetta: hengellisyyden tukeminen, yhteistyön kehittäminen, viestintä, vastuullisuus ja toimintaedellytysten turvaaminen. (Utajärven seurakunnan strategia)

Tuomen (2009) mukaan strategisen johtamisen tärkein tehtävä on selkeyttää ja fokusoida tulevaisuuden tavoitteet ja toimintamallit. Selkeä strategia auttaa kohdentamaan rajatut resurssit oikeisiin kohteisiin eli osaavimmat henkilöt tekemään oikeita asioita oikeissa paikoissa ja suuntaamaan oman toimintansa tulevaisuuteen.

Hyryläinen (2012, 42–43) nostaa päätöksenteon yhdeksi keskeiseksi kriteeriksi päätösten rationaalisuuden eli järkiperaisyyden. Yleisesti ottaen päätösten tulisi olla sellaisia, että niillä saadaan mahdollisimman hyvin aikaiseksi toivottu lopputulos mahdollisimman vähän resursseja kuten rahaa ja työvoimaa käyttäen. Rationaalisuus päätöksenteossa toimii yhtä hyvin kriteerinä julkisissa organisaatioissa kuin yrityksissäkin. Keskeinen eron sen osalta julkisen organisaation – kunnan, valtion tai seurakunnan – ja yrityksen välillä tekee toiminnan pohjimmainen tavoite. Siinä missä useimmat yritykset hakevat tuottoja ja, virastot ja laitokset käyttävät kansalaisilta veroina ja

maksuina kerättyjä resursseja tuottaakseen heille vastikkeeksi yhteiskunnallista järjestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Julkisen organisaation päätöksentekoa ohjaavat keskeisesti talous ja budjetti. Julkisella sektorilla taloudellinen ohjaus näkyy erityisesti sen yksiköille annetuilla verovaroilla, joilla vuosittainen toiminta katetaan.

Resurssit ovat alkujaan perinteisten liiketoimintateorioiden mukaan ymmärretty fyysisinä, mutta Wernerfeltin (1984, 172) mukaan resursseina voidaan pitää kaikkea sellaista, mikä voidaan ajatella organisaation vahvuudeksi tai heikkoudeksi. Lockett (2009, 14–15) esittää, että resurssipohjaisen näkökulman mukaan resursseja tulee myös yhdistellä organisaation sisällä, jotta organisaation resursseja saadaan hyödynnettyä mahdollisimman vaikuttavasti ja tehokkaasti. Resurssipohjaisen teorian (Resource based theory) mukaan organisaation sisäiset resurssit nähdään määräävinä tekijöinä organisaation strategian, prosessien ja menestymisen kannalta, eli siihen, miten organisaatio kykenee vastaamaan ulkoisiin haasteisiin. Jokaisella organisaatioilla on erilaiset, omalaatuiset kyvyt yhdistää, käyttää, kehittää, luoda uusia ja säilyttää resurssejaan. (Lönqvist 2005, 81)

Resurssipohjaisessa teoriassa puhutaan paljon kilpailuedun saavuttamisesta resurssien avulla. Julkisessa organisaatiossa ei tavoitella suoranaista kilpailuetua, vaan resurssien tehokasta ja tarpeen mukaista oikein suunnattua käyttöä. Seurakunnissa resursseilla pyritään tuomaan kirkon perustehtävän mukaista hyötyä seurakuntalaisille eli veronmaksajille. Barney'n (1991, 102) mukaan resurssit ovat fyysistä (kuten koneet, teknologia), inhimillistä (kuten koulutus ja kokemus) tai organisationaalista (työprosessit, yhteistyö) pääomaa. Kilpailuetua syntyy, kun yrityksen arvonluontistrategia poikkeaa kilpailijoista. Kun kilpailijat eivät voi kopioida hyötyä, kilpailuetu muodostuu kestäväksi. Fyysiset resurssit ovat helposti tunnistettavissa, ja ovat näin harvoin kestävä kilpailuedun perusta. Mutta erilaiset tavat ja menetelmät käyttää fyysisiä resursseja, tai yhdistämistapa, millä resurssit yhdistetään hyötyä tuottavaksi kokonaisuudeksi, voivat muodostaa kestävä kilpailuedun.

Szymaniec-Mlicka (2014, 20) kuvaa julkisten organisaatioiden toimivan avoimina järjestelminä yhdessä ympäristönsä kanssa. Tässä vuorovaikutussuhteessa ympäristön oletetaan vaikuttavan organisaatioon suuremmin kuin organisaation ympäristöön. Organisaation strategian rakentamisen edellytys on ympäristön laaja-alainen tarkastelu ja huomioiminen, vaikkakin jatkuvasti muuttuvan ympäristön havainnointi ja vaikutusten tulkinta on yhä haastavampaa. Resurssipohjaisen näkemyksen mukaan organisaation tulee keskittyä sen erityisiin resursseihin, joita käytetään

strategisesti kestävä kilpailuedun saavuttamiseen. Tarkoituksena on samanaikaisesti myös parantaa organisaation yleistä suorituskykyä. (Szymaniec-Mlicka 2014, 22) Toimintaympäristön muuttuessa nopeasti oman organisaation resurssien tunteminen ja resurssien mahdollisuuksien näkeminen painottuu strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa. Oleellista on, että oman organisaation resurssit pystymään kohdistamaan ja muuntamaan niin, että ne toimivat muuttuneessa tilanteessa tehokkaasti. Keskeisenä on organisaation dynaaminen kyvykkyys, eli organisaation kyky käyttää jo olemassa olevia resursseja uudella tavalla uudessa tilanteessa. Nämä organisaation dynaamiset kyvyt luovat perustan organisaation kyvylle sopeutua muuttuneeseen ympäristöön ja tilanteeseen. (Lönqvist 2005, 81-83)

3 SEURAKUNNAT MAASEUDUN TOIMIJOINA

Vaikka seurakuntia ei ole perinteisesti pidetty merkittävinä toimijoina maaseudulla, on kirkolla pitkät perinteet suomalaisen paikallishallinnon ja pitäjien syntyhistoriassa. Kirkkojen rakentaminen vaikutti suuresti uusien pitäjien perustamiseen ja niiden muodostumiseen. 1700- ja 1800-luvuilla kirkko hoiti merkittävän määrän yhteisistä tehtävistä, kuten köyhäinhoidon ja koululaitoksen. Yhteisten tehtävien määrä kasvoi ja lisäsi kirkon sekä kirkkoherrojen työtaakkaa. Vuonna 1865 vahvistettiin asetus ”kunnallishallituksesta maalla”, joka erotti kunnallishallinnon ja seurakunnallisen hallinnon. Kaupunkien kunnallisasetus sai lopullisen hyväksynnän vuonna 1873. (Suomen Kuntaliitto 2002, 9-10)

Maaseutupolitiikan strategioissa kirkko ja seurakunnat ovat olleet pitkään näkymättömiä. Seurakunnat ja kirkko mainittiin ensimmäisen kerran maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän kolmannessa maaseutupoliittisessa kokonaisohjelmassa vuosille 2001-2004 ja tällöinkin vain ohimennen. Vasta neljännessä maaseutupoliittisessä kokonaisohjelmassa vuosille 2005-2008 nostetaan seurakuntien rooli maaseudulla erikseen esiin. Vuonna 2011 Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä pyysi kirkkoa osallistumaan Ihmisten maaseutu -ohjelman kehittämisprosessiin. Tämän pyynnön tuloksena perustettiin Kirkon maaseututyöryhmä. Tämän ryhmän tehtäväksi annettiin tuoda kirkko pysyvästi mukaan maaseutupoliittiseen keskusteluun. (Pesonen 2007, 10-11) Uusimmassa maaseutupoliittisessä kokonaisohjelmassa Mahdollisuuksien maaseutu 2014-2020 seurakunnat ovat vahvasti mukana.

Seurakunnat ovat yhteiskunnallisia toimijoita siinä missä kunnat ja eri järjestötkin. Seurakunnat tuottavat yhteiskunnallisia palveluja ja myös käyttävät niitä. Seurakuntien kirkkolain (KL 1:2) mukainen erityinen kirkon perustehtävä Jumalan sanan julistamisesta, sakramenttien jakamisesta ja lähimmäisen rakkauden toteuttamisesta tekee eroavaisuuden muihin maaseudun toimijoihin. Pesosen (2007, 7) mukaan usein juuri tämä hengellinen lähtökohta on toiminut ja toimii yhä määrittäjänä sekä rajoittajana sille, minkälaista yhteiskunnallista toimijuutta seurakuntien katsotaan voivan toteuttaa. Tästä huolimatta maaseutuseurakunnilla on kuitenkin edelleen tärkeä yhteiskunnallinen merkitys toiminta-alueellaan. Seurakunnat ovat monella tapaa varteenotettavia toimijoita maaseudulla. Vuoden 2019 lopussa seurakuntia oli Suomessa 384 (Kirkkohallitus 2020, 14). Kirkon toiminta kattaa siis koko Suomen. Suurin osa seurakunnissa sijaitsee maaseudulla. Seurakunnat ovat maaseudulla merkittäviä työllistäjiä, ja tarjoavat sekä ostavat palveluja

paikallisesti sekä osaltaan lisäävät paikallista sosiaalista ja henkistä hyvinvointia ja vahvistavat yhteisöllisyyttä paikkakunnalla.

Maaseutuseurakunnissa koetaan, että seurakunnalla on vahvat juuret ja luontevat kontaktit paikallisesti maaseudun ihmisiin. Maaseudun ihmiset ovat sitoutuneet omaan pitäjäänsä, paikkakuntaansa ja sitä kautta sitoutuneet seurakuntaansa. Seurakunnat toimivat maaseudulla ja pyrkivät pitämään ihmiset mukana toiminnassaan. (Pesonen 2006, 12)

Pesosen (2006, 11) mukaan nykypäivänä seurakunnan toimintoihin osallistuu noin 5-10 % kirkon jäsenistä. Maaseudulla seurakuntien merkitys paikallisyhteisölle on kuitenkin suurempi kuin kaupungeissa ja ihmiset osallistuvat ahkerammin seurakunnan järjestämään toimintaan. Jäsen ja toimintatilastojen perusteella maaseudun ihmiset pitävät seurakuntaa tärkeinä paikallistoimijoina. Maaseutuseurakunnissa kirkon jäsenyys on jopa 70–85 % luokkaa, kun suurimmissa kaupungeissa jäsenyys on laskenut alle 60 % (Kirkon tilastopalvelut 15.4.2020).

Perinteisesti maaseudun ihmisiä voidaan pitää hyvin sitoutuneina omaan asuinympäristöönsä. Sitoutuneisuuden voi sanoa näkyvän myös ihmisten luontevassa suhtautumisessa omaan paikallisseurakuntaansa. Kun seurakunnat toteuttavat perustehtävänsä mahdollisimman hyvin, toimivat ne samalla paikkakunnanasukkaiden henkisenä ja hengellisenä tukijana. (Häkkinen 2003a, 49).

Suomen kirkko on julkaissut ensimmäisen Kirkon läsnäolo maaseudulla -maaseutustrategiansa vuonna 2008. Kun muuta julkista hallintoja ja palveluja keskitetään ja siirretään kaupunkeihin, kirkko haluaa olla tavoitettavissa myös maaseudulla. Seurakunnat tarjoavat työpaikkoja, tuottavat palveluja, lisäävät ihmisten sosiaalista ja henkistä hyvinvointia sekä vahvistavat yhteisöllisyyttä. Kirkko haluaa kiinnittää huomiota sekä muuttotappio- että muuttovoittoalueiden erityisongelmiin. Taloudellista vastuuta kannetaan yhdessä tukemalla muuttotappioalueiden seurakuntatyötä yhteisin varoin. (Kirkkohallitus 2008, 12–13)

Kirkon maaseutuohjelmaa lähdettiin päivittämään 2010-luvulle. Tällöin todettiin, että kirkon tehtävä ei ole muuttunut, mutta toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Kirkon tuleekin pysyä maaseudun ihmisten rinnalla muutosten keskellä. Kirkon maaseutulinjaukset 2015 mukaan seurakunnan tulee olla lähiseurakunta, joka ei ole fyysisesti eikä henkisesti kaukana seurakuntalaisista. Kirkko haluaa edelleen pysyä lähellä ihmistä sekä kannustaa vuoropuhelua eri

toimijoiden kanssa muuttuvassa ympäristössä ja löytämään uusia tapoja luoda ja ylläpitää henkeä ja elämää Suomen maaseudulla (Kirkkohallitus 2015, 4-5)

3.1 Harvaan asuttu maaseutu seurakuntien toimintaympäristönä

Perinteisesti Suomessa on käytetty kuntarajoihin perustuvaa alueluokitusta. Kuntarakenteen muutosten myötä kuntien koot ovat kuitenkin kasvaneet, ja kattavien paikkatietoaineistojen myötä perinteinen alueluokitus on saanut väistyä. Kuntarakenteen muutosten myötä kunnat ovat maantieteellisesti entistä laajempia ja saman kunnan alueella on yleisesti sekä kaupunkimaisia että maaseutumaisia alueita. Paikkatietoihin perustuva alueluokitus mahdollistaa laajojen paikkatietoaineistojen hyödyntämisen ja eri alueiden tunnistamisen hallinnollisista rajoista riippumatta. (Suomen ympäristökeskus 2014, 7)

Aikaisempaa kuntarajoihin perustuvaa maaseututyypittelyä on käytetty apuna kansallisen maaseutupolitiikan alueellisten toimenpiteiden valikointiin ja kohdistamiseen. Alueiden erilaisuus on voitu näin tunnistaa. Uuden paikkatietoon pohjautuvan seitsemän alueluokan luokittelu mahdollistaa monipuolisen ja laajan tietojen yhdistelemisen eri paikkatietoaineistojen kanssa. Merkittävin ero aikaisempaan kuntapohjaiseen luokitukseen on luokkien rajautuminen ”vapaasti”. Tällöin huomio kiinnittyy helposti juuri luokkien välisiin rajoihin, kun pitäisi kiinnittää huomiota paikkatiedon muodostamiin aluekokonaisuuksiin. Jokaista paikkaa tulee tarkastella huomioiden lähiympäristön ominaisuudet ja eroavaisuudet rajan eri puolilla olevien alueiden kesken. (Suomen ympäristökeskus 2014, 7)

Paikkatietoihin perustuvat seitsemän alueluokkaa ovat kaupunkien kolme luokkaa: sisempi ja ulompi kaupunkialue sekä kaupungin kehysalue, ja maaseudun neljä luokkaa: maaseudun paikalliskeskukset, kaupungin läheinen maaseutu, ydinmaaseutu ja harvaan asuttu maaseutu. Maaseudun luokittelun pohjana on aiemmin tehty Suomen maaseututyypit -luokituksen mukaiset kolme alaluokkaa: kaupungin läheinen maaseutu, ydinmaaseutu ja harvaan asuttu maaseutu. Näiden kolmen rinnalle on nostettu neljänneksi maaseutuloukoksi maaseudun paikalliskeskukset. (Suomen ympäristökeskus 2014, 11)

Harvaan asutuksi maaseuduksi luokitellaan ne maaseutualueet, jotka eivät täytä maaseudun paikalliskeskuksen, kaupungin läheisen maaseudun tai ydinmaaseudun kriteereitä. Harvaan asutun

maaseudun elinkeinorakenne on yksipuolista ja alueen asutusrakenne on hajanaista. Taajamia on harvassa ja niiden väliin jää usein asumattomia alueita. (Suomen ympäristökeskus 2014, 12)

Mahdollisuuksien maaseutu (YTR 2014, 18) luonnehtii harvaan asuttua maaseudun asutusrakenteen hajanaiseksi, taajamat sijaitsevat harvassa ja taajamien välillä saattaa olla asumattomia alueita. Elinkeinorakenne on pääosin yksipuolista, mutta siellä sijaitsee useita vetovoimaisia matkailukeskittymiä ja huomattava osa vapaa-ajan asutuksesta. Mahdollisuuksia alueelle tuo luonnonvaratalouden ja bioenergian hyödyntäminen. Valtaosa harvaan asutun maaseudun kunnista sijaitsee Itä- ja Pohjois-Suomessa. Muuttotappio on heikentänyt alueiden väestöllistä huoltosuhdetta harvaan asutun maaseudun kunnissa. Harvaan asuttu maaseutu kattaa 68,3 prosenttia koko Suomen pinta-alasta. Harvaan asutulla alueilla asuu vain 6 prosenttia väestöstä eli noin 308 000 asukasta.

3.2 Seurakuntien toiminnan ja talouden haasteet harvaan asutulla maaseudulla

Muuttoliike maaseudulta kaupunkeihin näkyy varsinkin pienten seurakuntien toimintaresurssien supistumisena. Muuttoliike asettaa seurakunnat eriarvoiseen asemaan. Työätekevän väestön muuttaessa maaseudulta isoihin taajamiin, maaseudun seurakuntien jäsenmäärä vähenee ja näin verotulot pienenevät. (Haapakoski 2003, 59)

Harvaan asutun maaseudun väestötappioalueilla seurakuntien talous on saattanut olla vuosia alijäämäinen. Suomen seurakunnissa löytyy seurakuntia, jotka eivät tule omilla varoillaan toimeen talouden sopeuttamistoimista huolimatta. Harveneva ja ikääntyvä väestö ei pysty taloudellisesti ylläpitämään seurakuntien perustoimintoja, eikä niiden edellyttämää minimi henkilöstömäärä tai kiinteistöjä. Myös kirkon keskushallinnon avustustoiminnan perusteet ovat muuttuneet viime vuosina, ja seurakuntia kannustetaan näin omaehtoiseen toiminnan ja talouden kehittämiseen. (Kirkkohallitus 2007, 5)

Haapakoski (2003, 59) kuvaa muuttotappioalueilla sijaitsevien seurakuntien tilannetta hyvin haastavaksi, sillä usein seurakunnan henkilöstörakenne ja kiinteistöt on suunniteltu palvelemaan esimerkiksi 5000 hengen seurakuntaa, mutta väestön vähenemisen myötä seurakunnan toimintaa on kustantamassa enää vain 3000 seurakuntalaista. Seurakunnan on kuitenkin kyettävä ylläpitämään vähintään kirkko, seurakuntatalo ja hautausmaa sekä välttämätön perushenkilöstö. Vaikka seurakunta pitäisi vain kaikkein välttämättömimmät kiinteistöt ja perushenkilöstön, nousevat

kiinteistö- ja henkilöstömenot yli seurakunnan saamien verotulojen useissa tapauksissa. Välttämättömiinkään investointeihin ei ole varaa. Hallinto ja talous on hoidettava kaiken kokoisissa seurakunnissa, mikä tarkoittaa, että niistä aiheutunut kustannus nousee korkeammaksi pienissä yksiköissä.

Kasvukeskusten ulkopuolella sijaitsevien pienten seurakuntien on ollut vaikea rekrytoida henkilöstöä. Pienissä seurakunnissa työtehtävät jakautuvat vähälle työntekijämäärälle. Työntekijöillä on laajat toimenkuvat, joissa vaaditaan monipuolista osaamista, mutta toimintaresurssit ovat usein hyvin niukat. Työntekijä on myös usein työalansa ainut työntekijä. Näiden edellä mainittujen tekijöiden vuoksi syntyy hyvin helposti työvoiman alimitoitus. Pieni työyhteisö on helposti haavoittuva, sillä poissaolevien henkilöiden työpanoksen korvaaminen voi olla haastavaa, ja hyvin usein sijaisia ei palkata. On myös mahdollista, että pienten seurakuntien työvoima on ylimitoitettu jossain työtehtävissä tai väärin kohdistettu väestön määrään ja lakisääteisten tehtävien hoitamiseen nähden. Työvoiman käyttö yli seurakuntarajojen voi muodostua haastavaksi, mutta nykyään seurakuntien yhteisiä virkoja ja toimija on perustettu. (Kirkkohallitus 2007, 5)

Aleneva väestökehitys pienissä seurakunnissa pienentää kirkollisverotuloja. Väestön muuttaessa yleensä juuri maksukykyinen väestönosa siirtyy muualle ja seurakuntaan jäävä väestö on pienituloista ja eläköitynyttä. Seurakuntien toimintamenot jatkavat kuitenkin kasvuaan eikä mahdollisella työvoiman vähentämiselläkään ole taloutta saatu tasapainoon. Kiinteistöjen kustannukset nousevat muiden kustannusten mukana ja ylittävät helposti seurakunnan kantokyvyn. Pienet seurakunnat ovat yleensä jo luopuneet ylimääräisistä kiinteistöistään eikä jäljellä ole usein kuin kirkko ja seurakuntatalo. Tästä huolimatta kiinteistökustannukset voivat olla edelleen suuri menoerä seurakunnan taloudessa. (Kirkkohallitus 2007, 14)

3.3 Seurakuntien selviytymiskeinot harvaan asutulla maaseudulla

Seurakuntien selviytyminen niukkenevien resurssien toimintaympäristössä voi olla haastavaa, mutta ei mahdotonta. Yksilölliset erot seurakuntien välillä ja toimintaympäristöissä voivat olla merkittäviä. Merkitystä on myös sillä, miten seurakunnassa on osattu hyödyntää mahdollisuudet seurakunnan talouden ja toiminnan tasapainottamiseen sekä muut mahdolliset muutostilanteet toiminnan pitkäjänteiseksi kehittämiseksi.

Maaseudulla seurakunta muodostaa alueellisen yhteisön. Asukkaiden elämäntapa on pysynyt melko muuttumattomana ja ihmisten liikkuvuus on vähäistä. Maaseudun pienissä seurakunnissa yhteisöllisyys on luontevaa. Seurakunta ja kirkkorakennus edustavat myös paikkakunnalla perusturvallisuuteen, pysyvyyteen ja oikeudenmukaisuuteen liittyviä arvoja. Yhteisöllisyys on olennainen osa seurakuntaelämää, joten seurakunnan rakenteiden ja toimintatapojen uudistuksen tavoitteena on oltava yhteisöllisyyden tukeminen. (Kirkkohallitus 2007, 13)

Pienissä seurakunnissa on jouduttu tekemään talouden sopeuttamistoimenpiteitä taloustilanteen parantamiseksi. Seurakuntien suurin menoerä on henkilöstökulut. Terveen henkilöstörakenteen seurakunnissa henkilöstökulut muodostavat alle 60 % seurakunnan kaikista kuluista. Seurakuntien seuraavaksi suurin menoerä on kiinteistökulut. Seurakunnan väkimäärän ja tulojen vähentyessä säästöjä on syytä hakea näistä kahdesta kuluerästä. Varsinaisen toiminnankulut, kuten materiaalihankinnat, ilmoitukset ja kuljetukset, muodostavat vain murto-osan seurakunnan menoista. Kun seurakunnissa haetaan säästöjä, välillä nousee keskustelua voisiko vielä toimintakuluista leikata. Seurakunnan taloutta ei kuitenkaan sopeuteta toimintamenoja leikkaamalla, sillä ne eivät yksinkertaisesti riitä. Lisäksi tällainen toiminta johtaa hyvin usein tilanteeseen, jossa seurakunnan viranhaltijat eivät voi enää tehdä työtään mielekkäästi. Jos säästöjä haetaan, ne on ennen muuta löydettävä henkilöstö- ja kiinteistökuluista. (Nieminen 2018, 62-63) Seurakunnissa voidaan myös miettiä palveluiden ulkoistamista, esim. kiinteistöpalveluissa, mutta seurakunnat eivät ole toiminnassaan arvonnäkövähennykseen oikeutettuja, joten usein ostopalvelun kokonaishinta voi muodostua korkeammaksi kuin oman työn hinta.

Haapakosken (2003, 60) mukaan vähävaraisilla seurakunnilla on käytännössä lähinnä kaksi vaihtoehtoa selviytymiseen: pyrkimys suurempiin yksiköihin, eli seurakuntaliitoksiin tai laajaan vapaaehtoiseen yhteistoimintaan, jolla saadaan kustannuksia jaettua useamman seurakunnan kesken.

3.3.1 Tulorahoituksen lisääminen

Valtaosa seurakunnan tuloista saadaan kirkollisveroina. Seurakuntien toimintatuotot muodostuvat erilaisista seurakunnan toiminnan maksuista, kuten retki- ja osallistumismaksuista, myyntituotoista, hautausmaksuista, tilavuokrasta, metsätalouden tuotoista ja toiminnan saamista avustuksista. Jotkut seurakunnat saavat tuottoja myös sijoitustoiminnan kautta. (Nieminen 2018, 62)

Tulorahoituksen lisääminen on seurakunnissa haastavaa. Harvaan asuttujen alueiden seurakuntien kirkollisveroprosentti saattaa olla jo valmiiksi hyvin korkea, tai seurakunnassa ei olla valmiita veroprosentin korottamiseen. Erilaiset retki- ja osallistumismaksujen osuus on niin pieni tulorahoituksesta, ettei niiden korottamisella saavuteta hyötyä. Jossain seurakunnissa metsätalouden tuotot voivat olla merkittävä tulolähde seurakunnalle. Metsätalouden tuotot ovat sidoksissa seurakunnan omistamaan metsämaahan ja metsien suunnitelmalliseen hoitoon. Seurakunnat eivät ole olleet aktiivisia ostamaan metsämaata, mutta sitä voi tulla seurakunnan omistukseen lahjoitusten kautta.

Seurakunnissa, joissa on maa- ja metsäomaisuutta, tulorahoitusta on mahdollista lisätä maanvuokrauksen muodossa. Tällä hetkellä tuulivoimayritykset ovat etsineet aktiivisesti maa-alueita tuulivoimapuistojen sijoituspaikoiksi. Jos tällainen rakennusprojekti tulee seurakunnan omistamalle maa-alueille, sillä voi olla merkittävä pitkäaikainen positiivinen vaikutus seurakunnan talouteen.

3.3.2 Laaja-alainen yhteistyö

Seurakuntien niukkeneva talous, hallinnon vaatimukset haastavat jatkuvasti seurakuntia kehittämään uudenlaisia toteuttamistapoja yhteistyön kehittämiseen toisten seurakuntien, mutta myös kunnan ja kolmannen sektorin kanssa. Seurakuntien välistä sopimus pohjaista yhteistyötä on tarpeellista tarkastella ja kehittää kaikissa seurakunnissa. Seurakunnan tukitoimiin, kuten taloushallinnon tehtäviin on perustettu Kirkon palvelukeskus, joka tuottaa valtakunnallisesti kaikkien seurakuntien kirjanpidon ja palkanlaskennan palvelut. Seurakuntien kirkonkirjojenpito hoidetaan vuoden 2022 alusta keskitetysti alueellisista keskusrekistereistä. Seurakunnat ovat yhdessä järjestäneet sopimus pohjaisesti myös esimerkiksi kiinteistöjen hoitoa ja hautaustoimen työtehtäviä. Myös hengellistä työtä voidaan organisoida seurakuntien kesken yhteistyösopimusten pohjalta. (Kirkkohallitus 2007, 5)

Seurakuntien välisillä sopimuksilla saadaan aikaan erityisosaajien työnjakoverkosto, eli työtä pyritään jakamaan verkoston osapuolien kesken järkevästi yhteisten töiden ja erityisosaamista vaativien tehtävien mukaan. Vetovastuun erityisosaamisen yhteistyön rakentamisesta ottaa se seurakunta, jolla on paras osaaminen asiaan. Tällainen toimintamalli sopii hyvin esimerkiksi

kiinteistötoimeen, henkilöstöhallinnon ja metsätalouden asiantuntijapalveluihin ja myös hautaustoimeen sekä kirkkoherranvirastojen töiden järjestelyyn. Pienten seurakuntien työvoima- ja sijaisjärjestelyihin yhteistyösopimuksilla voi olla iso merkitys. (Kirkkohallitus 2007, 31)

Seurakuntien yhteistoiminnan esteet perustuvat vanhaan, itsellisyyttä korostavaan ajatteluun. Parempi tulos sekä laadullisesti että taloudellisesti saavutettaisiin verkostoitumalla, kehittämällä yhteistyötä, jossa hyödynnetään osapuolten parasta osaamista. (Haapakoski 2003, 61)

Paikkakunnallaan seurakunnat tekevät usein yhteistyötä kunnan ja eri järjestöjen kanssa. Kuntien ja kaupunkien kanssa yhteistyötä tehdään esimerkiksi iltapäiväkerhotoiminnassa, opiskelijatyössä, sairaalasielunhoidossa, perheneuvosonnassa ja kehitysvammaisten hengellisen työn aloilla. Seurakunnat ja kunnat ovat myös tehneet luovia kiinteistöratkaisua, ja järjestäneet toisia tukevia toimintoja samoihin toimitiloihin. Myös yhteisiä työntekijöitä on palkattu. (Kirkkohallitus 2007, 31)

Maaseutuseurakunnissa yhteistyö kunnan kanssa on ollut perinteisesti aktiivista. Yhteisen historian lisäksi yhdistävänä tekijänä on se, että kunnat ja seurakunnat ovat monien samojen muutosten edessä: muuttoliike, väestörakenne, talouden suhdanteet tai liitoshankkeet. Kunnan ja seurakunnan tehtävät ovat erilaiset, mutta ne toimivat samalla maantieteellisellä alueella. Ne palvelevat samoja ihmisiä ja heistä muodostuvaa yhteisöä. Yhteistyötä kehittämällä voidaan löytää sellaisia tapoja toimia, että voidaan palvella paikkakunnan ihmisiä entistä paremmin ja taloudellisemmin. Seurakunnan ja kunnan välinen yhteistyö on luontevaa maaseudulla pienten yhteisöjen ja tuttujen henkilösuhteiden vuoksi. (Häkkinen 2003, 52)

Maaseutupolitiikan neuvosto puhuu yhteistyöstä kumppanuuksina. Kumppanuudella tarkoitetaan eri osapuolten yhteistyötä esimerkiksi hyvinvoinnin, palvelun, paikallisten elinvoiman tai demokratian edistämiseksi. Kumppanuuden osapuolina voivat olla esimerkiksi kunnat, valtio, kolmannen sektorin toimijat, seurakunnat tai yritykset. Kumppanuus perustuu yhteisesti sovittuihin tavoitteisiin yhdenvertaisuuteen ja luottamukseen. Kumppanuus on vastavuoroista toimintaa osapuolten kesken. Kumppanuustoimintamallin vahvistamista pidetään tärkeänä maaseutumaisissa kunnissa, joissa väestön ikääntyminen ja väheneminen sekä pitkät välimatkat edellyttävät erityisiä ponnisteluja palvelujen ja elinvoiman turvaamiseksi. Toimivien ratkaisujen löytämisen katsotaan edellyttävän monenlaista uudenlaista yhteistyötä julkisen sektorin, yritysten, järjestöjen, vapaaehtoisten, seurakuntien, kansalaisten ja oppilaitosten kesken. Kumppanuustyötä hankaloittaa laaja

toimijakenttä, jossa yhteisen keskustelun käynnistäminen on pitkäkestoista. (Maa- ja metsätalousministeriö 2017, 82)

Seurakuntien seudullisen yhteistyön pohjana ja omalta osaltaan kehittäjänä toimii alueellinen rovastikuntajärjestelmä. Seurakunnat ovat jakautuneet alueellisesti pienempiin kokonaisuuksiin, rovastikuntiin. Seurakunnissa olisi hyvä ennakkoluulottomasti selvittää yhdessä rovastikunnan ja rovastikunnan muiden seurakuntien kanssa yhteistyön mahdollisuuksia ja toteutusmuotoja. Hyvinä esimerkkeinä rovastikunnallisesta yhteistyöstä voidaan mainita eri vammaisryhmien leiri- ja muu yhteinen toiminta, lähetystyön koulutus- ja projektitoiminta sekä diakoniatyön yhteishankkeet. Rovastikunta voi toimia paikallisten yhteistyöhankkeiden virittäjänä. (Kirkkohallitus 2008, 30-32)

Vapaaehtoiset muodostavat monen pienen maaseutuseurakunnan tärkeän voimavaran, joiden työpanos on merkittävä seurakunnan toiminnalle. (Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto 2008, 5-10) Vapaaehtoiset osallistuvat esimerkiksi hautausmaiden ylläpitoon sekä monien tapahtumien ja tilaisuuksien järjestämiseen. Tämän hetkisessä tilanteessa kirkko ei enää pysty laajentamaan ja kehittämään seurakuntatyötä palkkaamalla lisää työntekijöitä. Seurakunnat eivät voi enää sivuuttaa jäsentensä asiantuntemusta ja työpanosta, vaan seurakunnissa on tehtävä tilaa seurakuntalaisten lahjojen käyttämiselle seurakuntaelämässä ja pohdittava maallikkojen seurakunnallisen tehtäväkentän laajentamista. Tavoitteena on, että seurakuntalaiset yhdessä toiminnallaan rakentavat ”osallisuuden yhteisöä”. (Kirkkohallitus 2010, 53)

3.3.3 Kirkon keskusrahaston avustukset

Kirkossa on käytössä avustusjärjestelmä niiden seurakuntien tukemiseen, joiden verotuotto asukasta kohden on keskimääräistä alhaisempi. Tämän ns. verotulojen täydennysavustuksen vaikutus kohdentuu erityisesti keskimääräistä pienituloisemmalle maaseudulle. Rakentamisavustusta voidaan myöntää vähävaraisen seurakunnan olennaiseksi katsotulle rakennus- tai korjaushankkeelle ja erityisesti kulttuurihistoriallisesti merkittävien kohteiden korjaukseen. Kolmas avustusmuoto on harkinnanvarainen avustus, jota voidaan kuitenkin myöntää vain kolmena vuotena. Tuon kolmen vuoden aikana seurakunnan on löydettävä ratkaisut omiin taloudellisiin vaikeuksiinsa. (Haapakoski 2003, 60)

3.3.4 Seurakuntaliitos

Kuntaliitokset ovat käynnistäneet suurimman osan seurakuntarakenteisiin vaikuttaneista muutosprosesseista viime vuosikymmeninä. Sote- ja maakuntauudistus vaikuttaa tulevaisuudessa suuresti kuntien toimintaan ja polarisoitumiseen. Erot kuntien kesken tulevatkin kasvamaan. Seuraavien vuosien yleinen talouskehitys, kuntatalouden kehittyminen ja kunnan oma taloudenpito määrittävät yksittäisen kunnan tulevaisuutta. Sote- ja maakuntauudistuksen siirtymävaihe päättyy vuonna 2021. Seurakuntien kannalta tämä siirtymävaihe on merkinnyt rauhallisempaa vaihetta seurakuntaliitoksissa, sillä kuntasektorilla rakenteissa ei ole tapahtunut merkittäviä muutoksia. Ilman toimintaympäristön luomaa pakottavaa tarvetta rakennemuutokselle, seurakuntien on siis oltava itse aktiivisia rakenteellisen muutostarpeen havaitsemisessa ja tarvittaessa toimenpiteisiin ryhtymisessä. (Seurakuntajaon muutosta ja seurakuntayhtymän perustamista koskeva hallinnollinen ohjeistus 2016, 1)

Muuttuvien yhteisöjen kirkko -julkaisu (Kirkkohallitus 2007, 2) haastaakin seurakuntia pohtimaan omista lähtökohdista hallinto- ja toimintarakenteiden tarkoituksenmukaisuutta, tehokkuutta ja taloudellisuutta. Seurakunnissa tarvitaan uusia, dynaamisia toimintarakenteita, jotka tukevat hengellistä elämää ja tavoittavat seurakuntalaisen luonteissa elämänyhteyksissä. Seurakuntarakenteen uudistamisessa ei saa olla kyse pelkästään hallinnollisista muutoksista vaan on luotava edellytyksiä luomisesta yksittäisen seurakuntalaisen hengelliselle elämälle. Seurakuntien rakennemuutoksen tärkein kysymys on, *millaisella hallinto- ja toimintarakenteella voidaan parhaiten tukea seurakuntalaisen elämää kristittynä.*

Seurakuntajaon muuttamiseen johtavan aloitteen voi tehdä kirkkovaltuusto, seurakuntayhtymään kuuluvan seurakunnan seurakuntaneuvosto, hiippakunnan tuomiokapituli ja piispa. Kuntarakenteen muutos aiheuttaa väistämättä muutoksia seurakuntarakenteisiin, jolleivät alueen seurakunnat toimi jo yhtenä seurakuntana tai seurakuntayhtymänä. Seurakuntarakenteen muutos voidaan toteuttaa kahdella tavalla: seurakunta tai seurakunnat lakkautetaan ja niistä perustetaan uusi seurakunta, tai liittää yksi tai useampi seurakunta johonkin seurakuntaan tai seurakuntayhtymään. Seurakunta voidaan myös jakaa ja alueet liitetään muihin seurakuntiin tai perustaa erotetuista alueista uusi seurakunta tai muodostaa seurakuntayhtymä. (Palmu 2011, 4)

Kirkko ei halua seurakuntaliitosten tapahtuvan yksinomaan talouden tai ympäröivän yhteiskunnan ehdoilla vaan niin, että uudet rakenteet tarjoaisivat seurakuntaelämälle ja kirkon perustehtävän toteutumiselle mahdollisimman hyvät puitteet. (Kirkkohallitus 2016, 65)

Kirkon tulevaisuuskomitean mietinnöissä (Kirkkohallitus 2016, 5) kuitenkin todetaan, että seurakuntien tulevaisuus on isommissa talousyksiköissä. Yhä useammat seurakunnat ovat ajautuneet tai ajautumassa tilanteeseen, jossa taloudelliset resurssit hädin tuskin riittävät perustehtäviin eikä supistuvasta henkilökunnasta löydy riittävää asiantuntemusta yhä vaativammaksi käyvien haasteiden ratkomiseen.

Valtakunnallisesti eniten seurakuntaliitoksiin ja seurakuntayhtymien perustamisiin vaikuttanut tekijä on ollut kunta- ja palvelurakenteen uudistaminen. Seurakuntaliitoksissa yhteydessä on kuitenkin aina muistettava, että liitos on mahdollisuus parempaan, mutta pelkkä liitos itsessään ei sinänsä riitä. Liitos vaatii hyvää muutosprosessin strategista johtamista, tiedottamista ja kykyä ottaa huomioon ihmisten tarpeet. (Palmu 2011, 3)

Kuntarakenteen muutosten lisäksi seurakunnan rakennemuutosprosessi voi käynnistyä myös seurakuntien oman vapaaehtoisuuden pohjalta. Seurakunnat voivat selvittää yhdessä rakennemuutoksen mahdollisuutta toisen tai useamman seurakunnan kanssa alueellisesti. Tällöin taustalla vaikuttaa usein taloudellisia tai toiminnallisia syitä. Tuomiokapituli voi myös ottaa vastuuta seurakunnan muutosprosessien vireille saattamisessa, jos seurakunnan tehtävien hoidossa, hallinnossa tai taloudessa huomataan tarvetta muutokselle. (Seurakuntajaon muutosta ja seurakuntayhtymän perustamista koskeva hallinnollinen ohjeistus 2016, 2)

Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmän mukaan seurakuntarakennetta, kuin kuntarakenteitakin, uudistettaessa olisi hyvä tehtävä myös maaseutuvaikutusten arviointi, ottaa huomioon vaikutukset myös paikallisyhteisöihin ja itse asukkaisiin. Seurakuntarakenteen uudistusten vaikutukset konkretisoituvat kylissä ja paikallisissa asukkaissa, kun tehdään ratkaisuja muun muassa miten palvelut järjestetään tulevaisuudessa. Maaseutuvaikutusten arvioimisen kautta voidaan tiivistää kunnan, seurakunnan ja kylien kumppanuutta ja vuorovaikutusta sekä luoda paikalliset olosuhteet huomioonottavia ratkaisuja. (YTR 2014, 28)

Niemisen (2005, 17) mukaan, on kuitenkin huomattava yhdistettäessä kahta tai useampaa seurakuntaa toisiinsa, että kyseessä ei ole vain hallinnollinen tai taloudellinen ratkaisu. Kyseessä on

kokonaisuutena monivaiheinen ja pitkä prosessi, jossa voidaan kohdata lukuisia ongelmia. Erilaisten ryhmien ja yhteisöjen sekä toimintakulttuurien nivoutuminen toisiinsa yhdeksi uudeksi organisaatioksi on pitkäaikainen prosessi. Lisäksi on huomattava, että tähänastisista seurakuntaliitoksia koskeneista tutkimukset voidaan nähdä, että seurakunnan johto ja muu henkilöstö kulkevat muutosprosessin lävitse eri tahdissa. (Palmu 2011, 3)

Suurempien yksiköiden muodostamisen takana on ajattelu suuruuden ekonomiasta. Tämän ajattelutavan mukaan suuremmat yksiköt tuottavat palvelut tehokkaammin ja laadukkaammin ja ne ovat taloudellisesti kestävämpiä. Suurempien talousyksikköjen arvioidaan parantavan seurakuntien itsekannattavuutta tiukentuvassa taloudellisessa tilanteessa. Kokonaiskirkon kannalta talouskehityksen ennustetaan tulevaisuudessa kääntyvän negatiiviseksi, joten on elintärkeää, että seurakunnat muodostavat riittävän suuria itsekannattavia talousyksiköitä tai yhteistoiminta-alueita. (Kirkkohallitus 2010, 40)

Seurakunnan jäsenen osallisuudelle seurakuntaliitoksella on todettu olevan poikkeuksellisen pieni merkitys. Palmun mukaan valtaosa liitosseurakuntien jäsenistä arvioi, ettei seurakuntien yhdistyminen ole vaikuttanut millään tavalla mahdollisuuksiin osallistua seurakunnan toimintaan. Seurakunnan jäsenen kokemus jäsenyydestä, seurakunnan palveluista ja suhde seurakuntaan ovat jäsenten enemmistölle huomattavan vähän sidoksissa seurakunnan maantieteellisiin rajoihin tai rakenteeseen. *Seurakuntalaisen kannalta oleellista on, että seurakunnan elämä ja palvelut tapahtuvat lähellä seurakuntalaista.* (Palmu 2011, 42-43)

Seurakuntaliitos jäsenen silmin -tutkimuksen mukaan enemmistö seurakuntalaisia piti seurakunnan rakennemuutos ratkaisua järkevänä. Valtaosalle seurakuntalaisista seurakuntarajoilla ei ollut merkitystä toimintaan osallistumiselle. Tutkimuksessa nousi esille myös se, että puolet vastaajista oli sitä mieltä, että seurakunnan jäsenyyden voisi määrittyä muutenkin kuin asuinpaikan perusteella. Valtaosa vastaajista koki, että seurakuntarakenteen uudistus ei vaikuttanut mitenkään heidän seurakuntasuhteeseensa tai mahdollisuuksiin osallistua seurakunnan toimintaan. Seurakuntaliitos jäsenen silmin -tutkimuksen yhteenvedossa todetaan, että seurakuntalaisen kokemus jäsenyydestä ja sen merkityksestä suhteesta seurakuntaan ja seurakunnan palveluihin, ovat jäsenistön enemmistölle huomattavan vähän sidoksissa seurakunnan rakenteeseen. Seurakunnan hallinnollisella rakenteella voi olla merkitystä vain kaikkein aktiivisimmin osallistuville ja iäkkäämmille seurakuntalaisille. (Palmu 2011, 40-42)

Pienten seurakuntien yhdistämisellä voidaan helpottaa seurakunnille tyypillistä työvoimaresurssiongelmia. Työntekijöiden erityisosaamista voidaan hyödyntää paremmin ja seurakunta tulee rekrytoinnin kannalta houkuttelevammaksi. Taloudellista säästöä saadaan hallintokuluissa, sijaisjärjestelyissä, erityistyömuodoissa ja mahdollisten leirien ja koulutuksien järjestämisessä. Pienten seurakuntien seurakuntalaisten kannalta yhdistyminen voi merkitä seurakunnan palveluiden monipuolistumista. Uutta sisältöä syntyy siitä, että työntekijöiden työpanos on koko yhdistetyn seurakunnan palveluksessa ja osaamisen kirjo näin laajempi.

Työtoveruuskien kautta työntekijät kartuttavat ammattitaitoaan ja sosiaalista pääomaansa ja antavat toisilleen vertaistukea. Työntekijöiden erikoistuminen on mahdollista ja siten toiminta voi olla laadukkaampaa. Myös luottamushenkilöiden kokonaismäärä pienenee seurakuntien yhdistyessä. On huomattava, että he edustavat merkittävää asiantuntemusta ja työpanosta seurakunnan yhteisten asioiden hoidossa, joten yhdistymisprosessissa olisi tärkeää huolehtia siitä, että hallinnosta poisjääneet luottamushenkilöt säilyttäisivät paikkansa seurakunnan yhteistyöverkostoissa. (Kirkkohallitus 2007, 20)

Monissa pienissä seurakunnissa veroprosentti on jouduttu nostamaan korkealle. Seurakuntien yhdistyessä uuden seurakunnan veroprosentti voi muuttua – ja joka tapauksessa samaksi kaikille seudun seurakuntalaisille. Tämä lisää seurakuntalaisten yhdenvertaisuutta. (Kirkkohallitus 2007, 19-20)

Seurakuntien yhdistäminen ei kuitenkaan automaattisesti takaa itsekannattavuuden saavuttamista. Kahden tai useamman resurssiltaan vähäisen seurakunnan yhdistyminen ei ratkaise talouden kohentumista, elleivät seurakunnat pysty samaan aikaan pienentämään käyttötalouden ja kiinteistöistä koituvia kustannuksia sekä rationalisoimaan toimintojaan. On myös otettava huomioon, että yhdistymisen jälkeen taloudelliset säästöt toteutuvat tavallisesti vasta vähitellen, usean vuoden viiveellä. (Kirkkohallitus 2007, 29)

Suuruuden ekonomiaan liittyy myös haittoja. Seurakuntaliitoksissa pienet seurakunnat voivat menettää osan palveluistaan tilanteissa, joissa pienempi seurakunta liitetään suurempaan. Kirkkoherranvirasto saatetaan yhdistää laajentuneen seurakunnan yhteiseen toimistoon.

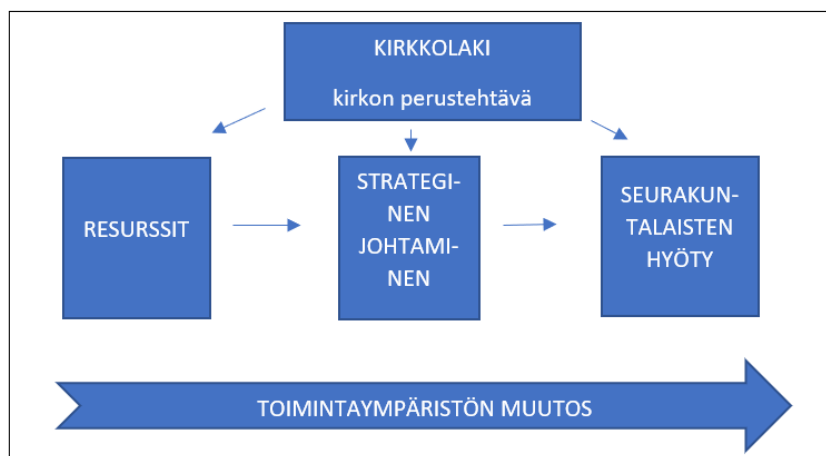
Jumalanpalvelusajoissa joudutaan tekemään porrastuksia. (Kirkkohallitus 2007, 19-20) Lisäksi suuruuden ekonomin logiikassa eri palvelujen optimointiin tähtäävä ajattelu määräytyy vain väestöpohjan koon perusteella. Se ei huomioi riittävästä alue- ja yhdyskuntarakenteellisia seikkoja,

kuten etäisyyksiä, saavutettavuuksia tai alueella jo tapahtunutta kehityskulkua. Mäntysalon (2012, 328) mukaan suuruuden ekonomiaa vaivaa ”maantieteellinen sokeus”.

4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä tutkimuksessa seurakuntaa tarkastellaan organisaationa, jolla on niukat resurssit suhteessa toiminnalle asetettuihin odotuksiin. Seurakunnan toimintaa rahoitetaan kirkollisverotuotoilla, ja tällä verotuotolla rahoitetaan järjestetyt palvelut ja toiminnot. Seurakuntien keinot sopeutua pitkällä aikavälillä toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, ovat mm. laaja-alainen yhteistyö ja seurakuntaliitokset. Tutkimus lähestyy asiaa vain taloudellisessa merkityksessä, ei oteta huomioon eri sopeuttamiskeinojen vaikutusta seurakunnan hengelliseen toimintaan. Tilinpäätösanalyysin osalta tutkimus ajoittuu vuosiin 2016-2019 käytettävissä olevien tilinpäätöstietojen vuoksi. Seurakuntien väestötietoa on hyödynnetty tutkimuksessa pidemmältä aikajaksolta.

Peranderin (2019, 96) mukaan ”*seurakuntien taloudenpidon tavoitteena ei ole voiton maksimointi, vaan se että tulot kattavat menot*”. Seurakuntatalouden keskeinen periaate on tasapainoperiaate eli tulojen ja menojen tasapaino. Seurakunnan toiminnan periaatteena on hyödyn tuottaminen seurakuntalaisille huomioiden kuitenkin kirkon ja seurakuntien kirkkolain mukainen erityinen tehtävä. Tämä hyöty on kyettävä tuottamaan kustannustehokkaasti, sillä seurakunnan saamat verotuotot asettavat toiminnalle raamit ja seurakuntatalouden tuottojen lisääminen on haastavaa. Toimintaympäristön muuttuessa seurakunnan resurssien tunteminen ja resurssien mahdollisuuksien näkeminen on tärkeää. Strategisen suunnittelun ja pitkätäkittäimisen johtamisen kautta seurakunnan resurssit voidaan kohdistaa ja muuntaa niin, että ne toimivat muuttuneessa tilanteessa tehokkaasti, ja tuottavat seurakuntalaisille hyötyä kirkkolain asettamissa rajoissa. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys asettuu resurssipohjaiseen teoriaan ja strategiseen, pitkätäkittäimen suunnitteluun ja johtamiseen.



Kuva 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

5 TUTKIMUSAINEISTO JA MENETELMÄT

5.1 Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistona käytetään pääosin valmista tilastoaineistoa. Kirkon tilastopalvelut kerää ajankohtaista toiminta-, jäsen- ja taloustilastoa seurakuntien toiminnasta. Tutkimuksessa hyödynnetään myös Tilastokeskuksen väestötilastoja ja verottajalta saatavia tietoa kirkollisverotuotoista. Lisäksi käytettävissä on organisaation asiakirjoja, kuten talousarvio- ja toimintasuunnitelmia sekä tilinpäätöstietoja. Aineistoista kvantitatiivisina voidaan pitää kirkon tilastoista saatavia aineistoja ja tilinpäätöstietoja. Vaikka aineisto on tyypiltään kvantitatiivista, voidaan niitä käyttää kvalitatiivisessa tutkimuksessa hyväkseen. (Eskola 1998)

Tutkimus toteutetaan analysoimalla eri lähteistä koottuja tietoja. Seurakuntien jäsentiedot ja kuntien asukasmäärät ovat vuosilta 1999-2019. Tilinpäätöstiedot on kerätty vuosilta 2017-2019. Tutkimuksessa asioiden ja ilmiöiden tarkastelukulma on organisaatiosta sisältäpäin. Tällöin on mahdollista saada syvempi kuva case-seurakunnasta kuin pelkästään ulkoapäin tarkastelemalla.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän tutkimuksen menetelmäksi on valittu kvalitatiivinen case-tutkimus. Case-tutkimuksessa käsitellään tapausta ainutlaatuisena, kerätään tietoa tapauksesta sekä tulkitaan saatua aineistoa (Hirsijärvi 2009, 164). Tapaustutkimus on usein pragmaattista ja siinä hyödynnetään sekä laadullista että määrällistä aineistoa ja erilaisia analyysitapoja. Tämän vuoksi tapaustutkimuksella voi olla läheinen suhde monimenetelmälliseen tutkimukseen (mixed methods research). (Eriksson 2014, 2)

Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta. Näiden tapausten määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite. Tapaustutkimuksessa tutkitaan ilmiöitä, jotka määräytyvät ajan, paikan tai jonkin muun kriteerin mukaan kuten vaikka toiminto, yksilö tai ryhmä. Tähän on yhdistynyt monista lähteistä kerätyn yksityiskohtaisen ja rikkaan empiirisen aineiston käyttö. Tapaustutkimukselle on tyypillistä laadullinen aineisto, mutta lisäksi käytetään monenlaista määrällistä aineistoa. Tapaustutkimuksessa yksittäisestä tapauksesta

tuotetaan intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa. Tapaus eli case voi olla yritys, organisaatio tai yhteisö. (Eriksson 2014, 4-5) Tämän tutkimuksen tapauksena on Utajärven seurakunta. Saatuja tuloksia verrataan samankokoisiin seurakuntiin, kuten naapuriseurakunta Vaalaan.

Metsämuurosen (2011, 91-92) mukaan tapaustutkimuksen tulokset eivät ole pääsääntöisesti yleistettävissä, vaikka yksilöitä yhdistäviä tekijöitä voi löytyä. Usein tapaustutkimuksen keskeisenä tavoitteena onkin syvällistä ymmärrystä käsiteltävästä aiheesta. Tapaustutkimuksessa monimetodisuuden avulla voidaan kuitenkin vahvistaa tapauksen yleistettävyyttä. Erityisesti menetelmä- ja aineistotriangulaation avulla tarkennetaan tapauksen kuvausta. Tapaustutkimuksen käytetyimmät triangulaatio tavat ovatkin menetelmätriangulaatio ja aineistotriangulaatio. Kokonaisvaltaista ja monipuolista kuvausta tavoitellaan keräämällä eri aineistoilla eri suunnista tulevaa tietoa. Mitä useampia tapauksia laadullisin menetelmin vertaillaan keskenään, sitä todennäköisemmin myös määrällinen tutkimusmenetelmä saattaa tulla tarpeelliseksi monipuolisen tiedon saamiseksi tapauksista. (Valli 2018)

Tässä tutkimuksessa havainnoidaan case seurakunnan toimintaympäristön muutoksia monipuolisesti eri tietolähteistä saatujen tutkimustulosten, asiakirjojen ja tilastotiedon perusteella. Tilinpäätösanalyysin kautta saadaan vielä lisätietoa seurakunnan taloudellisesta tilanteesta ja taloustilannetta voidaan asemoida vertailemalla analyysin tietoja verrokkiseurakuntien tietoihin.

Kallungin (2014, 12) mukaan tilinpäätöksen avulla arvioidaan yrityksen taloudellinen tila päätöksentekoa varten. Tilinpäätösanalyysissä yrityksen tietoja verrataan toisiin samankaltaisiin yrityksiin ja samaa yritystä verrataan eri vuosien välillä. Tilinpäätösanalyysin vahvuus onkin tietojen vertailtavuus, sillä tilinpäätökset laaditaan lainsäädännössä ja muussa normistossa määriteltyjen periaatteiden mukaan, ja näin tilinpäätökset ovat suurelta osin vertailukelpoisia.

Tilinpäätösanalyysissä lasketaan tunnuslukuja, joilla kuvataan tavallisesti yrityksen taloudellisia toimintaedellytyksiä, kuten kannattavuutta ja rahoitusta. Rahoitusta tarkastellaan yleensä kahdesta näkökulmasta: vakavaraisuutena eli soliditeettinä ja maksuvalmiutena eli likviditeettinä. (Leppiniemi 2019,159)

6 TUTKIMUSTULOKSET

6.1 Utajärven seurakunnan toimintaympäristön kuvaus

Utajärven seurakunta sijaitsee Utajärven kunnassa Pohjois-Pohjanmaan maakunnassa, joka sijaitsee noin 60 km etäisyydellä maakunnan keskustaajamasta Oulusta. Utajärvi on useiden muiden harvaan asuttujen alueiden kuntien tavoin muuttotappioalue, joille on ominaista alhainen syntyvyys ja korkea kuolleisuus. Utajärven kunnassa asutusta on ollut jo kivikaudelta lähtien. Kunnan läpi kulkeva Oulujoki on ollut aikoinaan merkittävä kulkureitti idän ja lännen välillä. Jokea pitkin ovat kulkeneet niin terva- kuin koskituristiveneet. Utajärven kunta on perustettu vuonna 1865. Utajärven kunnan asukasmäärä oli vuoden 2019 lopussa 2676. Loma-asuntojen lukumäärä on kunnan alueella huomattava ja kesäisin Utajärven asukasluku kaksinkertaistuu lomalaisten vaikutuksesta. Utajärvellä toimii yli 200 yritystä. Näistä suurin osa on mikroyrityksiä, jotka työllistävät alle 10 henkilöä. Tällä hetkellä kunnan merkittävimmät elinkeinot ovat maa- ja metsätalous, puuteollisuus ja matkailu. Matkailu on keskittynyt Rokuan alueelle, jota leimaa maailmanlaajuisesti hyvin erityinen edellisen jääkaudemme muokkaama luonnonmaisema. (Utajärven kunta 2016, 4) Rokua Geoparkin kotisivujen mukaan ”*Rokua Geopark on Suomen ainoa matkailualue, joka on saanut UNESCO Global Geopark -statuksen*”. Rokua Geopark on kolmen kunnan, Vaalan, Utajärven ja Muhoksen, alueella. Rokua Geopark on yksi maailman pohjoisimmista kohteista yhdessä Islannin ja Norjan Geopark-kohteiden kanssa. Maailmassa on yli sata UNESCO Global Geopark-kohdetta. Yhdistyneiden Kansakuntien järjestön UNESCO:n Global Geopark -kohteeksi pääsee ainoastaan ainutlaatuisen geologisen perinnön omaavat alueet. (www.rokuageopark.fi)

Utajärven seurakunta perustettiin Muhoksen seurakuntaan kuuluneena rukoushuonekuntana vuonna 1688. Vuonna 1762 se muutettiin Muhoksen kappeliseurakunnaksi ja vuonna 1899 itsenäiseksi seurakunnaksi. Kirkko valmistui vuonna 1762, pappila 1763 ja kellotapuli 1764. (www.utajarvenseurakunta.fi) Utajärven seurakunnassa oli 2019 vuoden lopussa jäseniä 2302. Utajärven seurakunta kuuluu Oulun hiippakuntaan, joka maantieteellisesti laajin hiippakunta Suomessa. Utajärven seurakunta on osa Limingan rovastikuntaa, johon kuuluu 10 seurakuntaa ja rovastikunnallisella yhteistyöllä onkin suuri merkitys pienten seurakuntien toiminnassa. (www.oulunhiippakunta.fi) Utajärven seurakunnan keskeiset rakennukset ovat seurakuntatalo ja kirkko sankarihautausmaineen. Lisäksi seurakunnalla viisi hautausmaata eri puolilla pitäjää, ja osassa hautausmaita on kappelit. Työntekijämäärä on viime vuosina ollut kahdeksan, joista neljä on

ollut kokoaikaista ja neljä osa-aikaista. Yhteisiä työntekijöitä on palkattu Vaalan seurakunnan kanssa. Vuonna 2018 palkattiin seurakuntien yhteinen lastenohjaaja ja vuonna 2019 yhteinen seurakuntapastori. (Utajärven seurakunta 2019, 13-26)

6.2 Väkimäärän kehitys

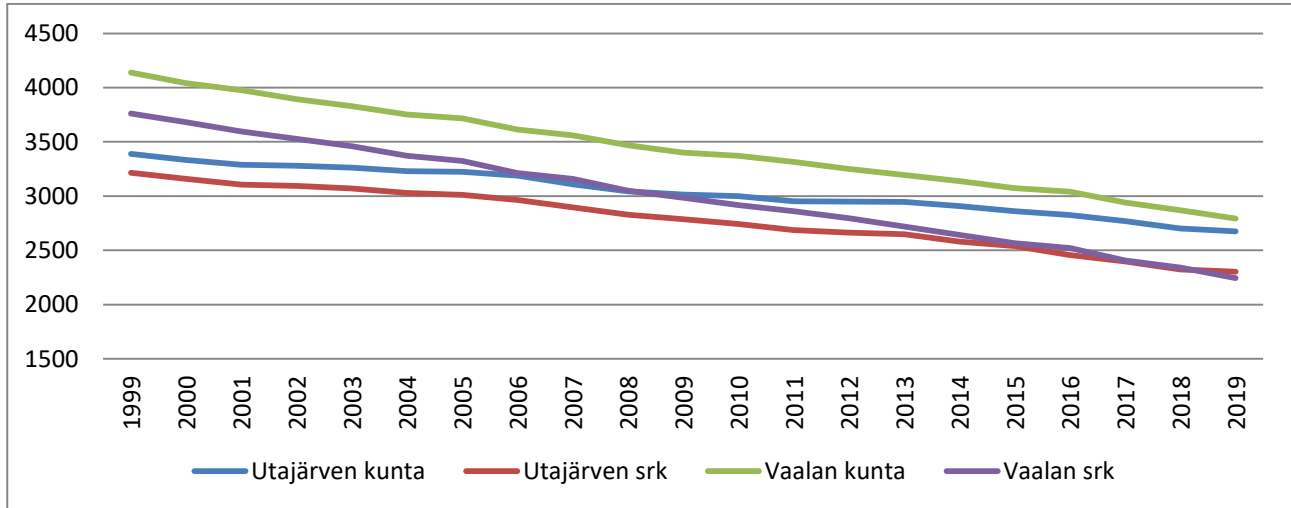
Harvaan asuttujen alueiden seurakuntien väkimäärä on laskenut viimeiset vuosikymmenet, ja näin on tapahtunut myös Utajärven seurakunnassa. Seuraavassa esitetään tilastotietoa Utajärven seurakunnan väkimäärän kehityksestä ja verrataan tietoja Vaalan seurakunnan vastaaviin tietoihin. Viimeisen 30 vuoden aikana Utajärven seurakunnan väkimäärä on laskenut keskimäärin 46 hengellä vuodessa. Kun verrataan väkimäärän kehitystä naapuriseurakunta Vaalaan, voidaan todeta Vaalan väkimäärän laskeneen nopeammin, keskimäärin 76 hengellä vuodessa. Väkimäärän lasku kahden vierekkäin sijaitsevan seurakunnan alueella on keskimäärin 121 henkeä vuodessa.

Vuoden 2020 lopussa Utajärvellä seurakunnassa arvioidaan olevan 2256 seurakuntalaista ja Vaalassa 2169. Yhteensä seurakuntalaisia olisi arviolta 4426. Vuoden 2025 lopussa alueella arvioidaan olevan 3819 seurakuntalaista, Utajärven alueella 2028 ja Vaalan seurakunnan alueella 1790. Vuoden 2030 lopussa alueella arvioidaan olevan 3212 seurakuntalaista, Utajärvellä 1800 ja Vaalassa 1411.

Taulukko 1. Utajärven ja Vaalan seurakuntien alueen väkimäärän kehitys 2000–2019 sekä arvio väkimäärän kehityksestä 2020–2030. Huom. Väestökehityksen 2020–2030 pohjana käytetty väestön keskimääräistä vähentymistä alueella. (Kirkon tilastopalvelut 15.4.2020)

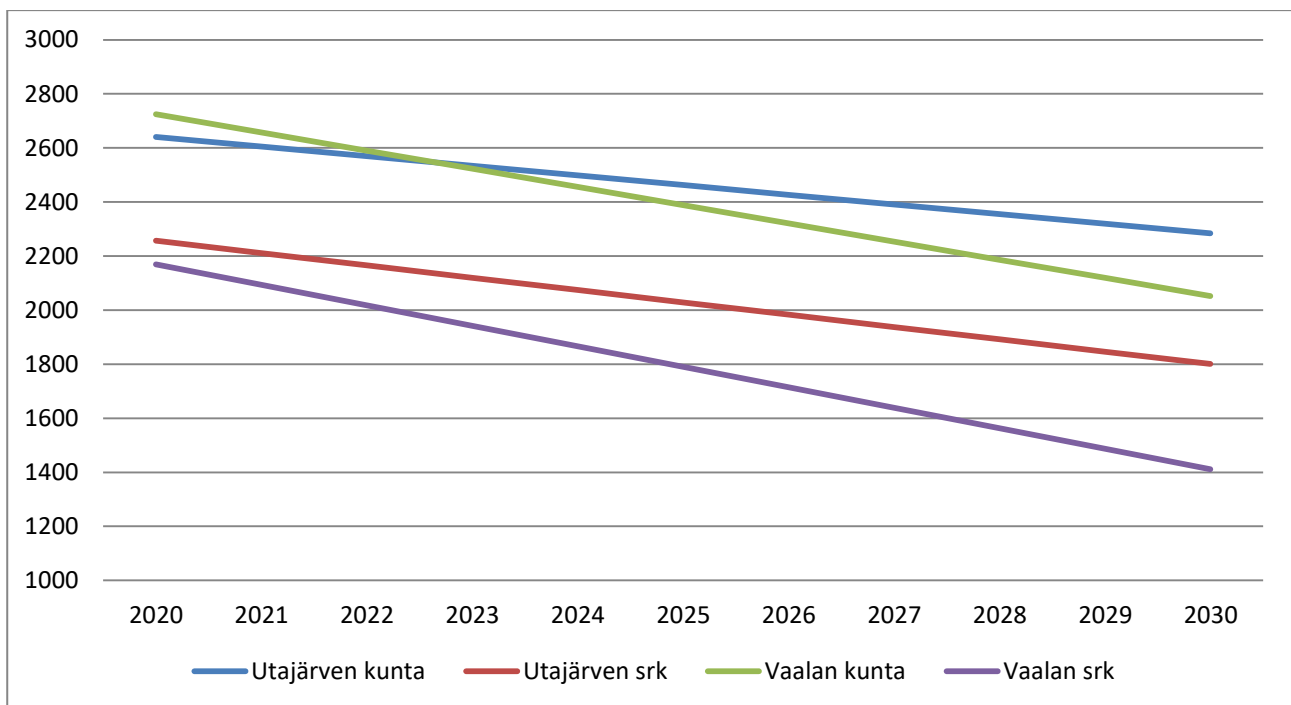
Vuosi	Utajärven seurakunnan väkimäärä	Vaalan seurakunnan väkimäärä	Yhteensä
2000	3159	3680	6 839
2005	3011	3324	6 335
2010	2742	2916	5 658
2015	2540	2566	5 106
2019	2302	2245	4 547
2020	2256	2169	4 426
2025	2028	1790	3 819
2030	1800	1411	3 212

Kirkkohallituksen arvion mukaan (Perander, 9.4.2020) väkimäärän kehitys on samansuuntainen. Kyseisen arvion mukaan Utajärven seurakunnan väkimäärä vuoden 2030 lopussa olisi 1659 ja Vaalan seurakunnan väkimäärä 1478.



Kuva 2. Utajärven ja Vaalan seurakuntien sekä kuntien väkimäärien kehitys 1999-2019.

(Kirkon tilastopalvelut 15.4.2020, Tilastokeskus 30.3.2020)



Kuva 3. Arvio Utajärven ja Vaalan seurakuntien sekä kuntien väkimäärän kehityksestä 2020-2030.

Huom. Väestökehityksen 2020–2030 pohjana käytetty väestön keskimääräistä alenemista alueella.

(Kirkon tilastopalvelut 15.4.2020, Tilastokeskus 30.3.2020)

6.3 Verotulojen kehitys

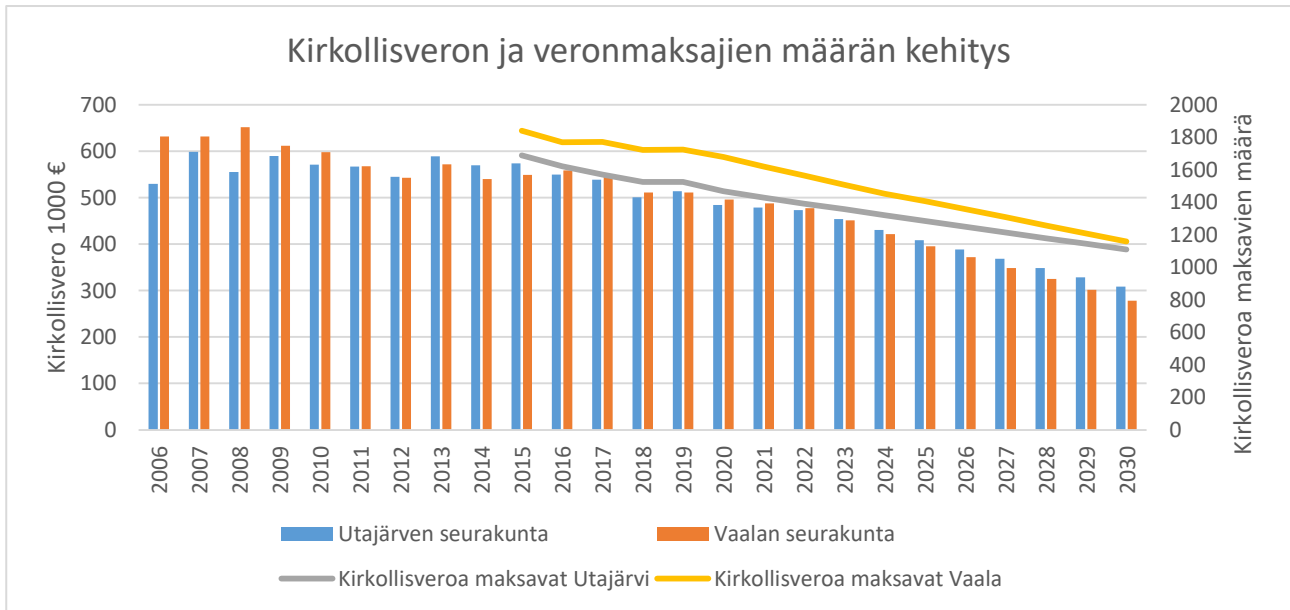
Kirkollisverotuottojen arviointi pidemmälle aikajaksolle on haastavaa. Kirkollisverokertymää vaikuttaa ennen kaikkea seurakunnan kirkollisveroprosentti, mutta myös seurakunnan väkimäärä ja väestön työllisyystilanne sekä ansiotulot.

Vuonna 2019 kirkkoon kuulumisprosentti oli Utajärvellä 87 % ja kirkollisveroa maksavia oli 1525. Vuonna 2030 kirkkoon kuulumisprosentin ennustetaan olevan 68 % ja kirkollisveroa maksavia 1109. Seurakunnan jäsenistä 66 % maksoi kirkollisveroa vuonna 2019, ja vuonna 2030 kirkollisveroa maksavien osuuden ennustetaan olevan melkein sama 67 %. Utajärven seurakunnan vuoden 2019 kirkollisverokertymä oli 514 000 euroa ja keskimäärin veronmaksaja maksoi 337 euroa kirkollisveroa. Vuonna 2025 kirkollisverokertymän ennustetaan olevan 408 000 euroa ja keskimäärin kirkollisveroa maksetaan 317 euroa vuodessa / veroa maksava jäsen. Vuonna 2030 kirkollisverokertymän ennustetaan olevan enää 308 000 euroa ja keskimäärin kirkollisveroa maksetaan 278 euroa veroa maksavaa jäsentä kohden. (Perander 9.4.2020)

Vuonna 2019 kirkkoon kuulumisprosentti on Vaalassa 79 % ja kirkollisveroa maksavia oli 1724. Vuonna 2030 kirkkoon kuulumisprosentin ennustetaan Vaalassa olevan 60 % ja kirkollisveroa maksavia 1159. Seurakunnan jäsenistä 77 % maksoi kirkollisveroa vuonna 2019, ja vuonna 2030 kirkollisveroa maksavien osuuden ennustetaan olevan melkein sama 78 %. Vaalan seurakunnan vuoden 2019 kirkollisverokertymä oli 511 000 euroa ja keskimäärin veronmaksaja maksoi 297 euroa kirkollisveroa. Vuonna 2025 kirkollisverokertymän ennustetaan olevan 396 000 euroa ja keskimäärin kirkollisveroa maksetaan 281 euroa vuodessa / veroa maksava jäsen. Vuonna 2030 kirkollisverotuoton ennustetaan olevan enää 278 000 euroa ja keskimäärin kirkollisveroa maksetaan 240 euroa. (Perander 9.4.2020)

Kuvassa 3. vuosien 2006-2019 kirkollisverokertymät on muutettu vastaamaan vuoden 2019 rahanarvoa käyttämällä Tilastokeskuksen rahanarvonmuunninta (<https://www.stat.fi/tup/laskurit/rahanarvonmuunnin.html>). Laskenta perustuu elinkustannusindeksiin.

Vuonna 2019 Utajärven seurakunnan kirkollisveroprosentti oli 1,95 ja Vaalan seurakunnan 1,85. Keskimäärin kirkollisveroprosentti oli Suomessa 1,69. (Verohallinto 6.4.2020)



Kuva 4. Utajärven seurakunnan kirkollisveron 1000 € kehitys vuosina 2006-2019 ja ennuste vuosille 2020-2030 sekä vertailuna Vaalan seurakunnan vastaavat tiedot. Vuosien 2006-2018 kirkollisvero on korjattu elinkustannusindeksillä vastaamaan vuoden 2019 rahanarvoa. Kirkollisveroa maksavien määrän kehitys vuosina 2015-2019 ja ennuste 2020-2030. (Perander 9.4.2020)

6.4 Tilinpäätösanalyysi

Utajärven seurakunnan tilinpäätöstiedoista on laadittu tilinpäätösanalyysi ja laskettu tunnusluvut. Tunnusluvut on hyvä laskea vähintään kolmen edellisen tilinpäätöksen perusteella, mieluiten pidemmältäkin ajalta, jotta voidaan arvioida paremmin seurakunnan taloudellista tilannetta. Tunnuslukuja verrataan verrokkiseurakuntiin. Verrokkiseurakunniksi on valittu jäsenmäärältään ja toimintaympäristöltään lähimmät seurakunnat. Tässä tutkimuksessa verrokkiseurakunnat ovat samat, joita Kirkkohallitus on käyttänyt omassa tilastovertailussaan. Verrokkiseurakunnat ovat Alavieska, Puolanka, Simo ja Vaala. Kaikki seurakunnat ovat pieniä, alle 2500 jäsenen seurakuntia, jotka sijaitsevat muuttotappio alueella harvaan asutulla maaseudulla.

Tuloslaskelman tunnusluvut

Seurakuntatalouden tuottojen riittävyys kattamaan toiminnasta syntyviä kuluja osoitetaan tuloslaskelman välitulosten eli toimintakatteen, vuosikatteen ja tilikauden tuloksen avulla. Tuloslaskelmasta voidaan laskea tunnusluvut, joiden perusteella arvioidaan seurakunnan taloudellista tilannetta. (Kirkkohallitus 2006, 19)

Tuloslaskelman tunnuslukuina käytetään tilikauden ylijäämä / alijäämä suhteessa seurakunnan väkimäärän 31.12. sekä vuosikate, euroa / jäsen. Lisäksi vertaillaan toimintakatetta ja kirkollisverokertymää viiden seurakunnan kesken.

Taulukko 2. Seurakuntien tuloslaskelman keskimääräiset tunnusluvut tarkastelujaksolta 2016-2019. (Kirkon tilastopalvelut 15.4.2020)

Tunnusluku, €	Utajärvi	Vaala	Alavieska	Puolanka	Simo	Kaikkien keskiarvo
Toimintakate	541 137	539 460	470 814	473 604	530 096	511 022
Toimintakate / jäsen	229	227	203	204	213	215
Kirkollisverotulo	518 328	526 831	494 119	463 295	582 980	517 110
Kirkollisverotulo / jäsen	219	222	213	199	235	217
Vuosikate	49 973	17 093	26 279	20 989	61 008	35 068
Vuosikate / jäsen	21	8	12	9	25	15
Tilikauden tulos	-7 958	8 532	4 748	-4 551	-8 790	-1 604
Tilikauden tulos / jäsen	-4	4	2	-2	-4	-1
Tilikauden yli-/alijäämä	-6 468	8 532	4 748	-2 926	-8 790	-981
Tilikauden yli-/alijäämä / jäsen	-3	4	2	-1	-4	0

Utajärven seurakunnan toimintatuotot vuosina 2016-2019 ovat olleet keskimäärin 74 000 euroa vuodessa. Verrokkiseurakunnissa toimintatuotot ovat olleet keskimäärin vähän suuremmat, noin 91 400 euroa vuodessa. Erityisen suuret, keskimäärin 177 000 euroa, toimintatuotot olivat Puolangan seurakunnassa. Pienimmät toimintatuotot olivat Simon seurakunnassa noin 55 600 euroa. Toimintatuottoihin tekee eroa vuosien ja seurakuntien välille erityisesti maksu-, vuokra- ja metsätalouden tuotot. Seurakuntien välillä voi olla suurtakin eroa esim. omistuksessa olevan metsäomaisuuden määrässä.

Kirkollisverotulo jäsentä kohden oli Utajärven seurakunnassa keskimäärin 219 euroa, Vaalassa 222, Alavieska 213, Puolanka 199 ja Simossa 235 euroa.

Keskimääräiseksi vuosikatteeksi tarkastelujaksolla muodostui Utajärven seurakunnassa 49 973 euroa. Vaihtelu oli kuitenkin suurta, alimmillaan vuosikate oli 38 800 alijäämäinen ja parhaimpina vuosina 117 900 euroa ylijäämäinen. Tarkastelujaksolla vuosikate oli yhden kerran alijäämäinen. Vaalan seurakunnan vuosikate oli keskimäärin 17 093 euroa, vaihdellen 20 630 euron alijäämää ja 73 251 euron ylijäämän välillä. Alijäämäisiä vuosikatteita tarkastelujaksolla oli kahtena vuonna.

Alavieskan keskimääräinen vuosikate oli 26 279 euroa, vaihdellen 22 500 euron ja 92 000 euron välillä. Tarkastelujaksolla Alavieskan seurakunnalla ei ollut alijäämäisiä vuosikatteita. Puolangan vuosikate oli keskimäärin 20 989 euroa, vaihdellen 9 000 euron alijäämästä 61 900 euron ylijäämään. Tarkastelujaksolla oli yksi alijäämäinen vuosikate. Korkeimmat vuosikatteet olivat Simon seurakunnassa vaihdellen 34 741 eurosta 81 752 euroon ja alijäämäisiä vuosikatteita ei ollut. Keskimäärin vuosikate oli 35 068 euroa. Verrokkiseurakuntien jäsentä kohden lasketuksi keskimääräiseksi vuosikatteen muodostui 15 euroa. Keskimääräinen vuosikate jäsentä kohden oli Utajärven seurakunnassa 21 euroa, Vaalassa 8, Alavieskassa 12, Puolangalla 9 ja Simossa 25 euroa.

Utajärven seurakunnan tilikausien yli-/alijäämän vaihtelu on ollut neljän vuoden tarkastelujaksolla suurta, vaihdellen 94 000 euron alijäämän ja 61 000 ylijäämän välillä. Tarkastelujaksolla kahden tilikauden tulos oli alijäämäinen. Keskimäärin Utajärven seurakunnan tilikauden tulos oli alijäämäinen 6 468 euroa tarkastelujakson aikana. Vaalan seurakunnan tilikauden tuloksen vaihteluväli oli 29 400 euron alijäämän ja 66 400 euron ylijäämän välillä. Tarkastelujaksolla tilikauden tulos oli alijäämäinen kahtena vuotena. Keskimäärin Vaalan seurakunnan tilikauden ylijäämä oli 8 532 euroa tarkastelujakson aikana. Alavieskan seurakunnalla oli tarkastelujaksolla myös kaksi alijäämäistä vuotta, ja vaihtelua oli 16 700 euron alijäämän ja 38 700 euroa ylijäämän välillä. Puolangan seurakunnan tulos vaihteli 31 400 euron alijäämän ja 30 700 euron ylijäämän välillä. Tarkastelujaksolla alijäämäisiä tilikausia oli kaksi kappaletta. Simon seurakunnan tulos vaihteli tarkastelujakson aikana 32 300 euron alijäämän ja 22 000 euron ylijäämän välillä. Alijäämäisiä vuosia oli kaksi tarkastelujaksolla.

Taselaskelman tunnusluvut

Taseesta voidaan nähdä seurakunnan taloudellinen tilanne tilinpäätöspäivänä, Taloudellista asemaa voidaan arvioida laskemalla taseesta tunnuslukuja ja seuraamalla niiden kehitystä. (Kirkkohallitus 2006, 24)

Taulukko 3. Seurakuntien taseen keskimääräiset tunnusluvut tarkastelujaksolla 2016-2019.
(Kirkon tilastopalvelut 15.4.2020)

Tunnusluku	Utajärvi	Vaala	Alavieska	Puolanka	Simo	Kaikki
Omavaraisuusaste (%)	78	69	83	90	90	82
Suhteellinen velkaantuneisuus (%)	54	21	23	21	31	30
Taseen yli/alijäämä	245 065	-27 666	260 615	114 032	819 963	282 402
Rahavarallisuus / jäsen	-150	-11	-6	194	198	45
Lainakanta / jäsen	111	13	26	0	44	39

Omavaraisuusaste (%) (kaava 1) kuvaa seurakunnan vakavaraisuutta, Omavaraisuusasteen tulisi olla yli 50 %, jotta seurakunnan talouden voidaan todeta olevan tasapainossa. Omavaraisuusaste on oman pääoman osuus koko pääomasta eli taseen loppusummasta. (Perander 2020, 117)

$$= 100x \frac{((\text{omapääoma} + \text{poistoero} + \text{vapaahoitoiset varaukset}) - \text{ainaishoitosisojmusten pääomat})}{(\text{koko pääoma} - \text{toimeksiantojen pääomat} - \text{saadut ennakot})}$$

Suhteellinen velkaantuneisuus (%) (kaava 2) kuvaa, kuinka monta prosenttia seurakunnan tuloista tarvittaisiin vieraan pääoman takaisinmaksuun. (Perander 2020, 118)

$$= 100x \frac{(\text{vieras pääoma} - \text{saadut ennakot})}{\text{käyttötulot}}$$

Käyttötulot tarkoittavat kaikkia tilikauden aikaisia toimintatuottoja, verotuloja ja Kirkkohallituksen antamia avustuksia (pl. rakennusavustus). Mikäli avustusten osuus käyttötuloista on suuri, tunnusluku on hyvä laskea myös ilman saatuja avustuksia. Seurakuntien välisessä vertailussa suhteellinen velkaantuneisuus on parempi tunnusluku kuin omavaraisuusaste, koska pysyvien vastaavien kuuluvien hyödykkeiden ikä tai poistomenetelmä ei vaikuta tunnuslukuun. (Kirkkohallitus 2006, 26)

Taseen ylijäämä/alijäämä tilille kertyvät edellisten tilikausien voitoista ja tappioista. Taseeseen kertynyt kattamaton alijäämä on yksi signaali seurakunnan haastavasta taloustilanteesta.

Rahoitusvarallisuus, euroa / jäsen (kaava 3) tunnusluvun avulla osoitetaan seurakuntien likvidien varojen riittävyys vieraan pääoman takaisinmaksuun ja tunnusluvun tulisi olla positiivinen. Vieraan pääoman tulee siis olla pienempi kuin vaihtuvien vastaavien saamiset, kuten rahoitusarvopaperit sekä rahat ja pankkisaamiset. Jos seurakunnan rahoitusvarallisuus-tunnusluku on negatiivinen ja seurakunnassa ei ole vasta tehty suuria investointeja lainarahalla, seurakunnan rahoitustilanne voi olla heikko. (Kirkkohallitus 2006, 26)

$$= \frac{[(saamiset + rahoitusarvopaperit + rahat ja pankkisaamiset) - (vieras pääoma - saadut ennakot)]}{vähiluku}$$

Lainakanta euroa / jäsen tunnusluku kuvaa sitä, kuinka paljon seurakunnalla on lainaa, eli korollista vierasta pääomaa jäsentä kohti. Seurakunnan lainakanta lasketaan vähentämällä vieraasta pääomasta saadut ennakot ja osto-, siirto- ja muilla velat. (Kirkkohallitus 2006, 27)

$$= \frac{[vieras pääoma - (saadut ennakot + ostovelat + siirtovelat + muut velat)]}{vähiluku}$$

Rahoituslaskelman tunnusluvut

Rahoituslaskelma kertoo rahavarojen kehittymisestä tilikauden aikana ja kuinka pitkään tulorahoitus riittää toimintakulujen kattamiseen.

Taulukko 4. Seurakuntien rahoituslaskelman keskimääräiset tunnusluvut tarkastelujaksolla 2016-2019. (Kirkon tilastopalvelut 15.4.2020)

	Utajärvi	Vaala	Alavieska	Puolanka	Simo	Kaikki
Rahavarojen riittävyys (pv)	73	45	75	296	357	169

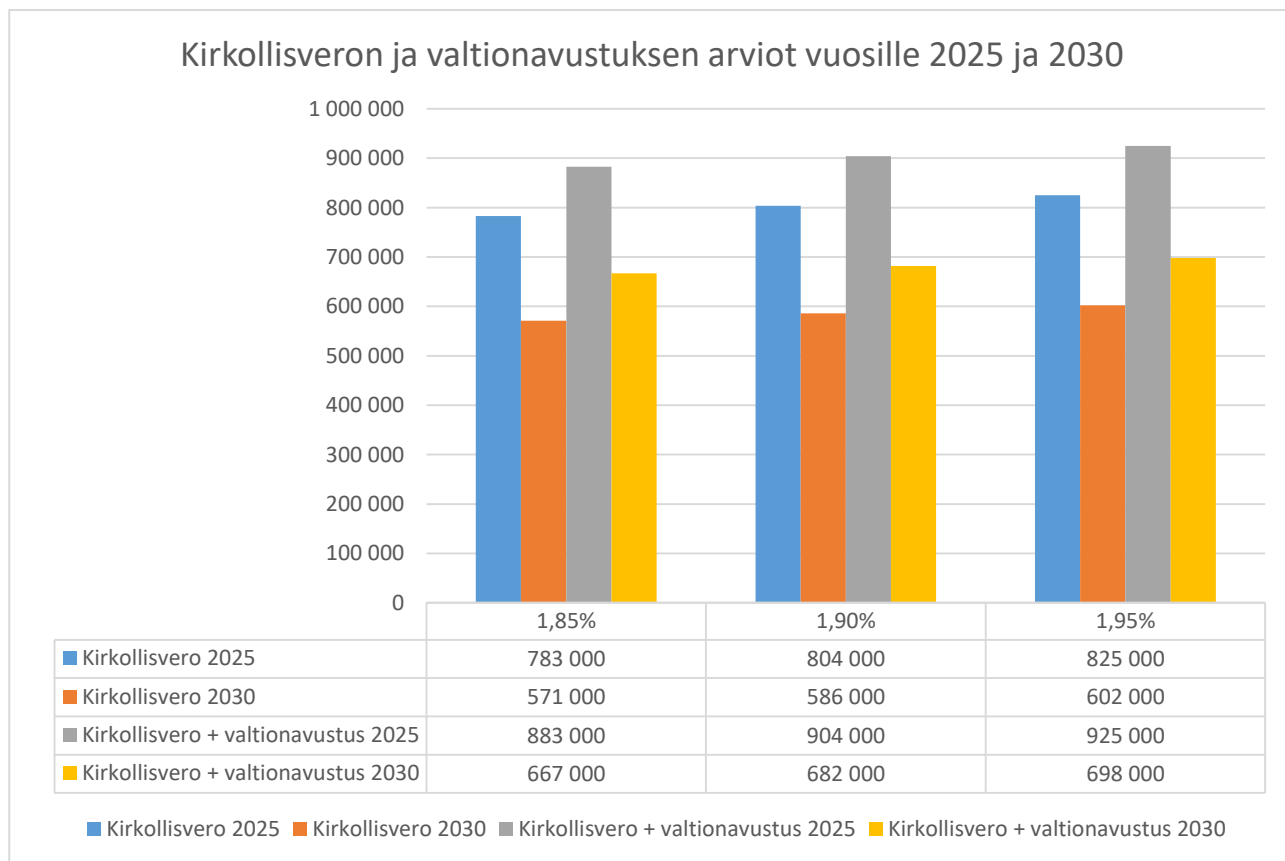
Rahavarojen riittävyys (pv) tunnusluku kuvaa seurakunnan maksuvalmiutta päivinä. Tunnusluku kertoo, kuinka monen päivän maksut voitaisiin maksaa niillä varoilla, jotka seurakunnalla oli rahoitusarvopapereissa sekä rahoissa ja pankkisaamisissa tilinpäätöspäivänä. Rahavarojen riittävyyden tulisi olla minimissään yhden kuukauden verran, jotta maksuvalmius pysyy seuraavan kuukauden verotilitykseen saakka. Kirkkohallituksen puuttumiskynnyksmittarin mukaan rahavarojen riittävyyden tulisi olla vähintään 60 päivää. (Perander 2020, 120)

6.5 Uuden seurakunnan taloudellisen tilanteen arviointi

Suurin osa seurakuntien tulorahoituksesta koostuu kirkollisverosta ja valtion maksamasta valtionavustuksesta. Seuraavaksi arvioidaan tilannetta, jos Utajärven ja Vaalan seurakunnat yhdistyisivät uudeksi seurakunnaksi. Millainen tulisi olemaan tämän uuden seurakunnan tulorahoituspohja arviolta vuosina 2025 ja 2030. Kirkollisverokertymään vaikuttaa eniten uuden seurakunnan kirkkovaltuuston päättämä kirkollisveroprosentti, ja seurakunnan saamaan valtionrahoitukseen Utajärven ja Vaalan kuntien asukasmäärän kehittyminen. Tämän tarkastelun pohjana käytetään kirkkohallituksen arviota kirkollisveron ja väkimäärän kehityksestä Utajärven ja Vaalan seurakunnissa. (Perander 9.4.2020)

Uuden seurakunnan kirkollisveron määrä voidaan hahmottaa käyttämällä pohjatietona kirkkohallituksen tekemää arviota Utajärven ja Vaalan seurakuntien vuoden 2025 ja 2030 verotulokertymästä. Vertotulokertymää eri kirkollisveroprosenteilla voidaan arvioida jakamalla kirkollisverotuotto alkuperäisellä veroprosentilla ja kertoa uudella veroprosentilla. Uuden seurakunnan kirkollisverotuottoa on arvioitu kolmella eri veroprosentilla: 1,85, 1,90 ja 1,95.

Seurakunnat saavat valtionrahoitusta eräisiin lailla seurakuntia velvoittaviin yhteiskunnallisiin tehtäviin. Tässä tutkimuksessa tämän valtionrahoituksen odotetaan pysyvän samana 19,50 € / kunnan asukas. Tällöin uuden seurakunnan saama valtionrahoituksen olisi vuonna 2025 arviolta noin 100 000 € ja vuonna 2030 noin 96 000 euroa.



Kuva 5. Arviot uuden seurakunnan kirkollisverotuotosta eri veroprosenteilla sekä valtionavustuksen määrästä. (Perander 9.4.2020)

Uuden seurakunnan taloutta voi hahmottaa Utajärven ja Vaalan seurakuntien tilinpäätöstietojen perusteella. Jos seurakuntaliitos suoritettaisiin, ja mitään muutosta kiinteistö tai henkilöstörakenteeseen ei tehtäisi, uuden seurakunnan tilikauden tulos tulisi olemaan vuoden 2019 tilinpäätöstietojen mukaan (tilinpäätöstietoja oikaistaan poistamalla harkinnanvarainen toiminta-avustus 75 000 euroa / per seurakunta) olemaan 95 976 euroa alijäämäinen.

Vuoden 2025 kirkollisverotuotto tulisi arviolta olemaan 220 000 € pienempi kuin vuonna 2019, jos uuden seurakunnan kirkollisveroprosentti on 1,95 %. Jos veroprosentti on 1,80 %, kirkollisverotuotto laskee vuoteen 2025 mennessä 262 000 eurolla vuoden 2019 tasosta.

Uuden seurakunnan kulurakennetta voidaan arvioida Utajärven ja Vaalan seurakuntien tilinpäätöstietojen perusteella. Jos henkilöstö- ja kiinteistökuluihin ei tehdä minkäänlaista muutosta, toimintatuotot olisivat keskimäärin 125 000 € ja toimintakulut noin 1 220 000 euroa. Toimintakuluista 57 % koostui henkilöstökuluista, ja loput koostuvat palvelujen ostoista, aine- ja tarvikehankinnoista sekä annetuista avustuksista ja muista kuluista. Toimintakatteeksi, eli

verotuloilla katettavaksi jää näin 1 095 000 euroa. Verotuskuluja, keskusrahasto- ja eläkerahastomaksua sekä rahoituskuluja muodostui keskimäärin noin 104 000 euroa. Seurakunnan saamissa toiminta-avustuksien arvioinnissa on käytettävä varovaisuutta, sillä seurakunnan talous ei voi muodostua liikaa avustusten varaan. Arvioidaan tässä tapauksessa toiminta-avustuksen määräksi uudelle seurakunnalle 20 000 euroa. Poistot tekevät yhteensä noin 65 000 euroa. Tässä vaihtoehdossa seurakunnan alijäämäksi muodostuu yli 300 000 euroa.

Kuten kuvaajasta 5. käy ilmi, että veroprosentilla 1,95 % vuoteen 2030 mennessä verotuotot ja valtionrahoitus ovat arviolta 698 000 euroa, mikä on 227 000 euroa vähemmän kuin vuonna 2025. Uudelle seurakunnalle päätettävällä kirkollisveroprosentilla on suuri merkitys seurakunnan talouteen tulevia vuosina.

7 TULOSTEN TARKASTELU

7.1 Yhteenveto ja tulosten tarkastelu

Utajärven seurakunnan tämän hetkistä tilannekuvaa on analysoitu tutustumalla seurakunnan toimintaympäristöön, väestökehitykseen ja toimintaan eri lähteiden ja tilastotiedon kautta. Seurakunnan toimintaympäristö on rakennemuutoksen ja ihmisten muuttuvien arvojen edessä kovassa muospaineessa. Väkimäärän kehitysarviot vuosille 2020-2030 osoittavat, että seurakunnan väkimäärä tulee arviolta laskemaan vuoteen 2025 mennessä vajaalla 300 hengellä ja vuoteen 2030 lasku on voi olla jopa 500 henkeä. Tämä muutos vaikuttaa suoraan seurakunnan talouteen kirkollisveroa maksavien väärän vähenemisen kautta. Vuonna 2019 kirkollisveroa maksoi Utajärven seurakunnan alueella 1 525 henkilöä, keskimäärin 337 € / henkilö. Vuonna 2025 kirkollisveroa maksavia oletetaan olevan 1 286 henkilöä, eli noin 240 vähemmän kuin vuonna 2019. Vuonna 2030 kirkollisveroa maksavia arvioidaan olevan yli 400 henkilöä vähemmän kuin vuonna 2019. Kirkollisveroa maksavien määrä vähenee noin 1 110 henkilöön.

Utajärven seurakunnan vuoden 2019 kirkollisverotuotot olivat 514 000 euroa. Vuoteen 2025 mennessä kirkollisverotuottojen arvioidaan laskevan yli 100 000 eurolla ja vuonna 2030 kirkollisverotuoton arvioidaan olevan enää noin 309 000 euroa. Tällainen kirkollisverotuoton lasku aiheuttaa seurakunnassa joko nopeaa talouden ja toiminnan sopeuttamista, tai uusien tulonlähteiden sekä yhteistyön kehittämistä. Taseessa oleva edellisten vuosien ylijäämä antaa pienen helpotuksen seurakunnan sopeuttamistoimenpiteiden valitsemiseen ja toimeenpanoon. Taseeseen kertynyt ylijäämä (245 065 euroa) ei ole niin suuri, että sillä kattaisi usean tilikauden alijäämän, joten päätöksiä on tehtävä heti tulevina vuosina.

Tilinpäätösanalyysissä seurakunnan tilinpäätöstietoja vertailtiin neljän muun ns. verrokkiseurakunnan tilinpäätöstietoihin. Verrokkiseurakunnat ovat mahdollisimman paljon Utajärven seurakunnan kaltaisia, sijaitsevat harvaan asutulla maaseudulla ja seurakuntien väkimäärä on alle 2 500 henkilöä.

Utajärven seurakunnan toimintakate per jäsen on vertailuryhmän suurin 229 euroa, keskimäärin toimintakate per jäsen oli 215 euroa. Tämä kertoo sen, että muissa vertailuryhmän seurakunnissa on ollut enemmän toimintatuottoja, joilla toiminnan kuluja on voitu kattaa. Seurakuntien toimintatuottoihin vaikuttaa merkittävästi metsistä saatavat metsätalouden tulot. Vertailuryhmän

kirkollisverotuotto per jäsen oli keskimäärin 217 euroa, ja Utajärven seurakunta sijoittui lähelle sitä tuoton ollessa 219 euroa. Vertailuryhmän heikoin kirkollisverotuotto per jäsen oli Puolangan seurakunnassa 119 euroa ja paras tuotto oli Simon seurakunnassa, jossa se oli 235 euroa per jäsen. Vertailuryhmän keskimääräiseksi vuosikatteen per jäsen muodostui 15 euroa. Utajärven seurakunnalla keskimääräinen vuosikate per jäsen oli 21 euroa, kun heikoin oli 8 euroa ja vahvin 25 euroa.

Tilikauden yli-/alijäämäksi muodostui useassa vertailuryhmän seurakunnassa negatiivinen luku. Tämä kertoo seurakuntien poistojen suuruudesta ja siitä, että lähimenneisyydessä on mahdollisesti jouduttu korjausinvestoimaan kiinteistöjä tai jopa rakentamaan uusia toimitiloja. Negatiivinen tilikauden tulos kertoo siitä, että vuosikate ei ole riittänyt kattamaan vuosittaisia poistoja.

Tarkastelujakson keskimääräinen omavaraisuusaste oli vertailuryhmässä 82 %. Utajärven seurakunnan omavaraisuusaste on 78 %, ja vertailuryhmän vahvimmat omavaraisuusasteet nousivat 90 %. Omavaraisuusasteen tulisi olla yli 50 %, jotta seurakunnan talouden voidaan katsoa olevan tasapainossa. Kaikkien vertailuryhmien seurakuntien omavaraisuusasteet olivat yli 50 %, alhaisin oli Vaalassa 69 %. Suhteellinen velkaantuneisuus (%) oli korkein Utajärven seurakunnassa, 54 %. Muissa vertailuryhmän seurakunnissa suhteellinen velkaantuneisuus asettui tarkastelujaksolla 21–31 % väliin. Vertailuryhmän seurakuntien taseeseen oli kertynyt keskimäärin ylijäämää 282 402 €. Ainoastaan yhdellä seurakunnalla oli taseessa alijäämää. Paras tilanne oli Simon seurakunnassa, jossa ylijäämää on kertynyt yli 800 000 euroa.

Rahoitusvarallisuus per jäsen oli vertailuryhmässä keskimäärin 45 euroa. Kolmessa seurakunnassa tunnusluku muodostui negatiiviseksi. Utajärven seurakunnassa tämä tunnusluku oli -150, ollen vertailuryhmän heikoin. Selittävänä tekijänä tähän löytyy Utajärven seurakunnassa viime vuosina tehdyt mittavat kiinteistöjen korjausinvestoinnit, jotka on rahoitettu lainarahalla. Tämä näkyy myös lainakanta per jäsen -tunnusluvussa, joka on 111 euroa per jäsen. Keskimäärin vertailuryhmässä lainakanta per jäsen oli 39 euroa. Utajärven seurakunnan lainakanta on suurin vertailuryhmän seurakunnista.

Rahoituslaskelman tunnusluvuista rahavarojen riittävyys oli vertailuryhmässä tarkastelujaksolla keskimäärin 169 päivää. Utajärven seurakunnassa rahavarojen riittävyys oli keskimäärin 73 päivää, mikä on kohtalainen luku. Heikoin tilanne oli Vaalassa, jossa rahavarojen riittävyys oli keskimäärin 45 päivää ja paras tilanne Simon seurakunnassa, jossa rahavarat riittävät jopa 357 päivää.

Kirkkohallituksen suositusten mukaisesti seurakunnalla tulisi olla aina kolmen kuukauden käyttöpääomaa vastaava määrä pankkitilillä, eli rahavarojen riittävyys tulisi olla 120 päivää. Vertailuryhmän seurakunnista kaksi täytti tämän suosituksen.

Kokonaisuutena tilinpäätösanalyysin mukaan Utajärven seurakunnalla on vastuullaan paljon vierasta pääomaa verrattuna muihin vertailuryhmän seurakuntiin. Hoidettavat lainojenlyhennykset heikentävät seurakunnan maksuvalmiutta ja rahavarallisuutta.

Yhtenä ratkaisuna seurakunnan lähitulevaisuudessa nähtävillä olevaan väestömäärän ja taloustilanteen heikkenemiseen tässä tutkimuksessa on arvioitu mahdollisen Utajärven ja Vaalan seurakuntien yhdistymisen mahdollisuutta. Millainen väkipohja tällaisella seurakunnalla tulisi olemaan ja mikä olisi arvio sen kirkollisverotuotosta eri veroprosenteilla sekä valtionavustuksen määrästä. Seurakuntien yhdistyminen on ennen kaikkea hallinnollinen päätös, jonka luottamushenkilöt tekevät, ja tällaista päätöstä ei ole kummassakaan seurakunnassa vielä tehty. Tätä yhdistymismahdollisuutta tarkastellaan tässä tutkimuksessa vain yhtenä mahdollisuutena sopeuttaa toimintaa ja taloutta. Seuraavat seurakuntavaalit pidetään syksyllä 2022 ja uusi kirkkovaltuusto aloittaa vuoden 2023 alusta. Valtuustokausi on neljä vuotta. Hallinnollisesti helpointa olisi seurakuntaliitoksen tekeminen vuoden 2023 alusta, jolloin ylimääräisiltä vaaleilta vältytään uusien luottamushenkilöiden aloittaessa suoraan uuden seurakunnan valtuustossa. Yksi tärkeimmistä uuden seurakunnan talouteen vaikuttavista tekijöistä on kirkollisveroprosentista päättäminen.

Muita merkittäviä talouteen ja toimintaan vaikuttavia asioita on henkilöstön määrä ja kiinteistöt. Uuden seurakunnan taloutta ja toimintaa mitoittaessa tulee tarkasti arvioida tarvittavan henkilöstön määrä ainakin kolmen vuoden aikajänteellä. Uuden seurakunnan toimintaan tarvittavat kiinteistöt ylläpitokuluineen ja mahdollisine korjauksineen ovat merkittävä kuluerä: uudella seurakunnalla tulisi olemaan ylläpidettäväänään kaksi kulttuurihistoriallisesti merkittävää kirkkoa, Utajärven ja Säräisniemen kirkot. Lisäksi seurakunnan kokoavaa toimintaa sekä henkilöstöä varten tarvitaan kumpaankin kuntakeskukseen tilat. Seurakunnan pakollisen henkilöstön määrän määrää kirkkolaki ja kirkkojärjestys. Kirkkojärjestyksen (6 luku 1 §) mukaan seurakunnassa tulee olla kirkkoherran, kanttorin ja diakonian virat. Virat voivat tietysti edellytyksin olla seurakuntien yhteisiä tai ne voivat olla täyttämättä. Seurakunnassa voi olla myös muita virkoja, joiden perustamisesta ja lakkauttamisesta päättää kirkkovaltuusto.

Kuvasta 5. voi huomata kuinka paljon kirkollisveroprosentilla on merkitystä seurakunnan taloudelle. Esimerkiksi jos kirkollisveroprosentti asetetaan 1,85 %:iin 1,95 %:n sijaan, vuonna 2025 menetetään arviolta 42 000 euroa kirkollisverotuottoa. Veroprosentilla 1,85 kirkollisverotuotto olisi vuonna 2030 arviolta 571 000 euroa, kun 1,95 % verotuotto olisi noin 602 000 euroa. Tästä voimme nähdä, että seurakuntaliitostilanteessa Vaalan seurakuntalaisilla olisi edessään kirkollisveroprosentin nousu. Ilman 1,95 % kirkollisveroprosenttia verotuotot laskevat liikaa, kun ne laskevat jo muutenkin väestössä tapahtuvien muutosten vuoksi.

Kun uuden seurakunnan arvioituja kirkollisverotuottoja vertaa vuoden 2019 Utajärven ja Vaalan seurakuntien yhteenlaskettuun yli 1 000 000 euron kirkollisverotuottoon, voi hahmottaa tulevina vuosina tarvittavien talouden sopeuttamistoimien ja uusien toimintatapojen löytämisen tarpeellisuutta mahdollisesta seurakuntaliitoksesta huolimatta.

Arvion mukaan, jos uusi seurakunta pystyisi leikkaamaan toimintakuluistaan 30 %, uuden seurakunnan tulos tulee arviolta ylijäämäiseksi. Tämä kululeikkaus tarkoittaisi 366 000 euron sopeuttamista seurakunnan kiinteistö- ja henkilöstökuluista, mikäli ei pystytä lisäämään seurakuntaan tulevaa muuta rahoitusta, esim. toimintatuottoja. Toimintakulut olisivat tällöin noin 854 000 euroa vuodessa. Tällä summalla seurakunnan pitäisi kyetä palkkaamaan tarvitsemansa henkilöstö, ylläpitämään kiinteistöt ja kattamaan muut toiminnan kulut. Kirkkohallituksen ohjeistuksen mukaan toimintakuluista enintään 60 % saa mennä henkilöstökuluihin. Jos henkilöstökulujen osuus säilytetään vuoden 2019 tasossa, henkilöstökulut ovat tällöin 57 % toimintakuluista eli 486 780 euroa. Muihin toimintakuluihin, joissa on myös kiinteistömenot, jää näin 367 220 euroa.

Kirkollisverotuoton ja valtionrahoituksen odotetaan edelleen laskevan vuoteen 2030. Kirkollisverotuotto ja valtionrahoitus tulevat vähenemään 227 000 euroa vuodesta 2025. Vaikka uuden seurakunnan sopeuttamistoimenpiteet saataisiin tehtyä vuoteen 2025, tarkoittaa tämä sopeuttamistoimenpiteiden olevan jatkuvia kirkollisverotuottojen vähenemisen vuoksi.

Seurakunnalle muodostuu pakollisia kuluja jo pelkästään kulttuurihistoriallisesti merkittävien rakennusten sekä hautausmaiden ylläpidosta sekä lakisääteisistä palveluista kuten kirkonkirjojen pidosta ja hautauksista. Kirkkolain mukaan seurakunnan on myös toimitettava jumalanpalvelukset ja pakolliset kirkolliset toimitukset. Näistä kaikista toiminnoista syntyy pakollisia kustannuksia, joiden kattaminen on todella haastavaa tulevaisuudessa. Lisäksi on huomioitava, että seurakuntien

yhdistyessä odotetut säästöt eivät lähde muodostumaan heti alusta, vaan mahdolliset taloudelliset säästöt tulevat viiveellä, muutamien vuosien kuluessa.

Tulosten perusteella voidaan arvioida, että tutkimuksessa tarkastellun kahden pienen seurakunnan yhteenliittymä ei tuo riittävää taloudellista pohjaa toiminnalle ilman merkittävää kulujen leikkaamista. Väliaikainen ratkaisu tämä seurakuntaliitos voisi olla, mutta se ei tuo pitkäaikaista kestävä ratkaisua seurakunnan perustoiminnan ylläpitämiseksi. Lisäksi on huomioitava, että itse liitosprosessi on hallinnollisesti melko pitkä ja raskas. Uusien toimintatapojen omaksuminen ja työntekijöiden sitoutuminen uuteen organisaatioon vie oman aikansa. Taloudellisesti kestävämmän pohjan luomiseksi tulisi hakea laajempaa alueellista yhteistyötä uudelle seurakunnalle, esimerkiksi yhteisen rovastikunnallisen yhteistyön kautta. On pyrittävä löytämään ratkaisu, joka kantaa useamman vuoden eteenpäin. Tällöin myös työntekijöille, luottamushenkilöille ja seurakuntalaisille voidaan saada luotua tietynlainen ”työrauha”, sillä jatkuvat sopeuttamistoimenpiteet uuvuttavat niin henkilöstöä kuin luottamushenkilöt.

Tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti harvaan asutun alueen pienissä ja vähävaraisissa seurakunnissa tarvitaan tulevaisuuteen ennakoluulottomasti suuntautuvaa strategista johtamista. Kirkkolaki ohjaa seurakuntien toimintaa ja antaa toiminnalle oman erityisen perustehtävänsä. Seurakunnan johdon on tunnistettava toimintaympäristön muutos ja omat käytettävissä olevat resurssit. Vähävaraisten seurakuntien niukkenevat resurssit on osattava kohdentaa kirkkolain mukaisen perustehtävän toteuttamiseen niin, että seurakuntalaiset kokevat saavansa hyötyä.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys

Yksittäistä tapausta tutkimalla pyritään lisäämään tietämystä juuri tietystä ilmiöstä omassa erityisessä kontekstissaan. Tässä tutkimuksessa kohteena on ollut Utajärven seurakunta. Tapaustutkimuksen kautta kohdetta on tutkittu syvällisesti ja pyritty selvittämään miten erilaiset tekijät, esim. toimintaympäristön muutos, vaikuttavat tutkittavaan kohteeseen nyt ja tulevaisuudessa 10 vuoden aikajänteellä. Tapaustutkimuksella ei kuitenkaan saavuteta välttämättä kovin yleistettäviä tutkimustuloksia. Kun tapaustutkimuksen tuloksia arvioidaan, on tuloksia hyvä pohtia myös laajemmassa mittakaavassa. Yleistyksen nousevat esiin tulosten tulkintojen kautta.

Tässä tutkimuksessa on selvitetty Utajärven seurakunnan tulevaisuuden väestö- ja taloustilanteeseen vaikuttavia tekijöitä. Koska tutkittava kohde ja toimintaympäristö ovat omanlaisensa, eivät tutkimustulokset ole suoraan yleistettävissä. Tutkimuksessa on kuvattu käytetty aineisto, tunnuslukujen laskentakaavat ja saadut tulokset. Tulosten analyysin kautta on pyritty saamaan tietoa pienen harvaan asutun maaseudun seurakunnan toimintaympäristön muutoksesta, taloustilanteesta sekä tulevaisuuden taloustilanteesta. Nämä toimintaympäristön muutokset vaikutuksineen ovat havaittavissa myös muista samankaltaisista seurakunnista, esimerkiksi naapuriseurakunnasta Vaalasta. Myös tutkimuksen tuloksena saatu vastaus kahden pienen seurakunnan liitoksen tuomasta taloudellisen pohjan riittämättömyydestä on myös linjassa muiden vastaavanlaisten selvitysten kanssa. Seurakunnan perushallinto tuottaa aina kustannuksia, hallinto on toteutettava samantasoisena kaikenkokoisissa seurakunnissa. Yksikkökoko on kasvatettava, jotta tämä kustannus kohdentuisi laajemmalle käyttäjäjoukolle.

Tutkimuksen aineisto on saatu Kirkon tilastopalvelulta ja Tilastokeskuksen tilastokannasta. Tutkimuksessa käytettyä tilastoaineistoa voidaan pitää luotettavana. Aineiston käsittelyssä ja tulosten laskennassa on virheen mahdollisuus. Lisäksi laskentatavoissa voi olla erilaisia käytäntöjä, ja nämä tuovat eroavaisuutta saatujen tulosten välille. Tässä tutkimuksessa esitetyt tulokset ja havainnot ovat samansuuntaisia muissa julkaisuissa ja kannanotoissa esitettyjen tulosten ja havaintojen kesken.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Toimintaympäristön sekä ihmisten elintavan ja arvojen nopeatahtinen muutos on haastanut seurakuntia pohtimaan perustehtävänsä toteuttamisen turvaamista ja taloudellista kestävyyttään tulevaisuudessa. Harvaan asutulla maaseudulla rakennemuutos heikentää seurakuntien tulevaisuuden näkymiä muuttotappion, negatiivisen väestökehityksen ja haastavien talousennusteiden vuoksi. Harvaan asutun alueen seurakunnissa tulisikin viimeistään nyt reagoida näihin muutoksiin ja arvioida pitkällä tähtäimellä seurakunnan hallinnon ja toiminnan muutostarpeita sekä strategisia valintoja.

Mahdolliset kuntasektorin muutokset vaikuttavat suoraan seurakuntien rakenteisiin. Kunnan ja seurakunnan historia on yhteinen ja ne edelleen palvelevat samoja ihmisiä samalla alueella. Seurakunta tulee säilymään perustehtävänsä mukaisen hengellisenä yhteisönä tulevaisuudessakin, mutta erityisesti harvaan asuttujen alueiden toimintaresurssien väheneminen tulee lisäämään kuntien ja seurakuntien välistä yhteistyötä. Vaikka seurakunnan perustehtävä ei ole yhtenevä kunnan perustehtävän kanssa, on niillä merkittäviä liittymäkohtia. Utajärven seurakunnalla on ollut jo pitkään hyvä ja toimiva yhteistyö Utajärven kunnan kanssa. Tätä yhteistyötä tulee tiivistää entisestään ja lisäksi hakea ennakkoluulottomasti uusia yhteistyötapoja.

Seurakuntaliitosten riskinä on, että ratkaisut tehdään talous ja hallinto edellä. Seurakuntien taloudenpidon tavoitteena ei ole kuitenkaan tulojen maksimointi, vaan talouden tasapaino eli tulot kattavat menot. Seurakunnilla on oma ainutlaatuisensa perustehtävänsä, jota ei voi syrjäyttää rakennemuutoksia tehtäessä. Onnistuneen seurakuntaliitoksen lähtökohdat ovat avoimessa vuoropuhelussa luottamushenkilöiden, henkilöstön ja seurakuntalaisten kesken. Kaikkien toimenpiteiden, jotka kohdistuvat seurakuntien rakenteisiin, on aina pyrittävä vahvistamaan kirkon perustehtävän toteuttamista ja palvella parhaalla mahdollisella tavalla seurakuntalaista.

Pienen harvaan asutulla maaseudulla toimivan seurakunnan tulevaisuuden näkymät ovat haastavat kirkollisverotulojen vähenemisen myötä. Kehitys ajaa näitä seurakuntia joko jatkuvaan toiminnan ja talouden sopeuttamiseen, kehittämään laaja-alaista yhteistyötä tai kohti isompia yksiköitä. Vaikka tässä tutkimuksessa tarkasteltu seurakuntaliitos Utajärven ja Vaalan seurakuntien välillä ei tulosten mukaan toisi kestäväää pidempiaikaista ratkaisua seurakunnan toiminnan turvaamiseksi, voi seurakuntaliitoksen hyötyjä arvioida myös toiminnan kehittymisen, työntekijäresurssin sekä

osaamisen laaja-alaisen hyödyntämisen kautta. Toimintoja ja työntekijäresursseja on mahdollista yhdistää uudella tavalla ja työntekijöiden osaamista voidaan hyödyntää laajemmalla maantieteellisellä alueella. Tekniikan ja uusien digitaalisten kanavien avulla seurakuntalaisten kohtaamista voidaan helpottaa välimatkasta huolimatta. Kun myös nämä tekijät otetaan huomioon arvioitaessa seurakuntaliitoksen hyötyjä, seurakuntaliitos voisi tästä näkökulmasta tuoda lisää resursseja perustoimintojen ylläpitämiseen alueella siihen saakka kunnes laaja-alaisempi ratkaisu on saatu tehtyä. Jos lähitulevaisuuteen ei ilmene muuta mahdollisuutta seurakuntarakenteen muutokselle ja talouden sopeuttamiselle, kahden pienen seurakunnan liitos voi tuoda helpotusta seurakuntien perustyöhön, mutta taloudellisesti kestävää pidempiaikaista pohjaa se ei tuo. Taloudelliset hartijat on haettava laaja-alaisen yhteistyön kautta.

Paikkatietojärjestelmää on hyödynnetty hyvin vähän kirkon tutkimuksissa. Paikkatietojärjestelmää hyödyntämällä olisi mahdollista käsitellä tietoa uudella tavalla ja ryhmitellä tieto tarkemmin. Vertailuja kaupunkien ja maaseutuseurakuntien sekä samantyyppisten seurakuntien kesken olisi helpompi tehdä. Tällä hetkellä kirkon tilastoista voi tehdä hakua esimerkiksi seurakunnan, hiippakunnan tai seurakunnan jäsenmäärän mukaan. Jos aineisto olisi saatavilla myös paikkatietopohjaisesti luokiteltuna riippumatta hallinnollisista rajoista, seurakuntien väkimäärän ja kirkon jäsenyyden kehitystä, sekä toiminta- ja taloustilastojen voitaisiin käsitellä uudella tavalla.

Jatkossa seurakunnan osallisuutta maaseudun kehittämiseen tulee pohtia myös enemmän seurakuntalaisuuden kannalta, ei pelkästään seurakuntaa organisaationa. Seurakunta muodostuu seurakuntalaisistaan ja edustaa paikallisidentiteettiä ja yhteisöllisyyttä. Kuitenkin on aina huomioitava, että seurakunnan toimintaa ohjaa kirkkolaki. Vaikka seurakunta sinällään ei pysty suoraan ohjaamaan maaseudun kehittämistä, on seurakunnan rooli maaseudulla kuitenkin vahva historiansa ja paikallisten ihmisten identiteetin kautta. Kirkon perustehtävä on aikaan ja paikkaan sitoutumaton. Kirkko ja seurakunta, pysyvine arvoineen ja tehtävineen, voi toimia yhteisöllisyyden kannattelijana ja identiteetin vahvistajana paikkakunnallaan muuttuvassa maailmassa.

LÄHTEET

- Barney, J. B., 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17(1), s. 99–120.
- Eskola, J., Suoranta, J. 1998, Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino. Tampere.
- Eriksson, P., Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Kuluttajatutkimuskeskuksen tutkimuksia ja selvityksiä 11. Helsinki.
- Haapakoski, P. 2003. Yhteistyö pienten seurakuntien mahdollisuutena. Kirkko ja maaseutu. Kirkon maaseututyöryhmän puheenvuoro, 59-63. Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja C 2003:3.
- Hirsijärvi S., Remes, P., Sajavaraa, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Hyryläinen, E. 2012. Näkökulmia hallintotieteisiin. Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 63. hallintotieteet 1. Vaasa.
- Häkkinen, S. 2003a. Seurakunnat maaseudun tukena. Kirkko ja maaseutu. Kirkon maaseututyöryhmän puheenvuoro, 48–57. Suomen ev.lut. kirkon keskushallinto. Sarja C 2003:3.
- Kamensky M., 2000. Strateginen johtaminen. Kauppakaari. Gummerus kirjapaino, Jyväskylä.
- Kallunki, J-P. 2014. Tilinpäätösanalyysi. Alma Talent Oy.
- Kauppinen, J., Särkiö, R. & Hiilamo, H. 2010. Seurakunnan luottamushenkilön käsikirja. Helsinki: Edita.
- Keso, V., Vakkuri, J. 2011. Rakennemuutosten yhteys seurakuntien talouskehitykseen. Kirkon tutkimuskeskus. www-julkaisu 25. Tampere.
- Kirkkohallitus 2006. Seurakunnan ja seurakuntayhtymän taloushallinnon perusohjeet.
- Kirkkohallitus 2007. Muuttuvien yhteisöjen kirkko. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto. Sarja C 2007:9. Kirkkohallitus. Kirkkohallituksen monistamo. Saatavissa: [http://www.aikatehdähyvää.fi/julkaisut.nsf/CCF1FC266FE43170C2257E2E0012D42D/\\$FILE/Srkrakenneyoryhman_mietinto.pdf](http://www.aikatehdähyvää.fi/julkaisut.nsf/CCF1FC266FE43170C2257E2E0012D42D/$FILE/Srkrakenneyoryhman_mietinto.pdf)
- Kirkkohallitus 2008. Kirkon läsnäolo maaseudulla – Kirkon maaseutustrategia 2008. Helsinki.
- Kirkkohallitus 2010. Kirkko 2020 – Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tulevaisuusselonteko. Suomen ev.-lut. kirkon kirkkohallituksen julkaisuja 2010:7. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kirkkohallitus 2014. Strategiaopas seurakunnille. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisua 19. Helsinki: Unigrafia.

- Kirkkohallitus 2015. Lähiseurakunta – maaseudun henki ja elämä. Kirkon maaseutulinjaukset 2015. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 27. Helsinki: Unigrafia.
- Kirkkohallitus 2016. Kirkon tulevaisuuskomitean mietintö. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 47 Kirkko ja toiminta. Helsinki: Grano Oy.
- Kirkkohallitus 2020. Kirkkohallituksen ja hiippakuntien vuosikertomus 2019. Suomen ev.-lut. kirkon julkaisuja 13. Vantaa: Grano Oy.
- Kääriäinen, K., Marjanen, J., Myllys, M., Niemelä, K., Nieminen, R.T., Turunen, R. 2006. Seurakunnan luottamushenkilön perustieto 2007. Hämeenlinna: Karisto Oy:n kirjapaino.
- Leppiniemi, J., Kykkänen, T. 2019, Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. 10., uudistettu painos. Alma Talent Oy.
- Lockett, A., Thompson, S., Morgenstern, U. 2009. The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. International Journal of Management Reviews. Blackwell Publishing Ltd and British Academy of Management.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. ja Antola, J., 2005. Aineettoman pääoman palkitseminen. JTO-palvelut.
- Maa- ja metsätalousministeriö 2017. Maaseutukatsaus 2017. Maa- ja metsätalousministeriön julkaisuja 7/2017. Lönnberg Print & Promo. Helsinki. [viitattu 15.4.2020] Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-453-958-6>
- Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä YTR 2014. Mahdollisuuksien maaseutu. Maaseutupoliittinen kokonaisuohjelma 2014-2020. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Alueiden kehittäminen 9/2014. [viitattu 15.4.2020] Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2859687/mahdollisuuksien+maaseutu+25022014.pdf>
- Metsämuuronen, J. 2011. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä.
- Mäntysalo, R., Kallio, O., Niemi, P., Vakkuri, J., Tammi, J. 2012. Suuruuden ekonomiaa ja repaleisia kuntarakenteita. Yhdyskunta- ja kustannusrakenteiden kytkentöjä Paras-kaupunkiseuduilla. Kunnallistieteen aikakauskirja 2/2012. [viitattu 13.4.2020] Saatavissa: <file:///C:/Users/za071504/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/FUOQB1UE/suuruuden.ekonomiaa.vakkuri.m%C3%A4ntysalo.pdf>
- Nieminen, R. 2002. Seurakunta aluetyön jännitteessä. Organisaation ja toimintayhteisön muutosprosessi aluetyötä toteuttavissa seurakunnissa. Kirkon tutkimuskeskus. Sarja N Nro 78. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nieminen, R., Vallenius L., Tähkänen, M. 2005. Seurakuntarakenne murroksessa. Yhdistyvien seurakuntien organisaation ja toimintaympäristön muutosprosessi. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 92. Kirkon tutkimuskeskus. Tampere. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nieminen, T., Pietilä, T. 2018. Seurakunnan luottamushenkilökirja 2019-2022. Helsinki: Lasten Keskus ja Kirjapaja Oy.

- Palmu, H. 2011. Seurakuntaliitos jäsenen silmin. Jäsentutkimus rakennemuutosseurakunnissa. Kirkon tutkimuskeskus. www-julkaisu 26. Tampere
- Palmu, H. 2010. Tavoitteista totta. Johtavien luottamushenkilöiden ja henkilöstön kokemukset seurakuntien rakennemuutoksen suunnitteluvaiheesta, uudistusten vaikutuksista ja uudistukselle asetettujen tavoitteiden toteutumisesta. Kirkon tutkimuskeskus. www-julkaisu 19. Tampere.
- Perander, P., Puuska, K. 2020. Seurakunnan taloushallinnon käsikirja. Kirjapaja. Helsinki.
- Pesonen, H., Vesala, K. M. 2006. Seurakunnat yhteistyökumppaneina maaseudun kehittämisessä. Maaseutupolitiikan yhteistyöryhmä. Julkaisu 1/2006. Vammalan kirjapaino Oy. Vammala.
- Pesonen, H., Vesala, K. M. 2007. Seurakunnat maaseudun kehittäjinä. Uskonto paikallistason vuorovaikutuksessa. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 98. Kirkon tutkimuskeskus. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto. Rakennemuutostajan opas. Seurakunnan työntekijälle ja luottamushenkilölle. Sarja C 2008:1. Huhtikuu 2008.
- Suomen Kuntaliitto ja Kirkkohallitus 2002. Kunta ja seurakunta – yhteistyössä yhteisön hyväksi. Helsinki 2002.
- Suomen ympäristökeskus 2014. Kaupunki-maaseutu-alueuokitus. Suomen ympäristökeskuksen raportteja 25 – 2014.
- Szymaniec-Mlicka, K. 2014. Resource-based view in strategic management of public organizations – a review of the literature1. Management 2014 Vol.18, No. 2.
- Tuomi, L. 2009. Strategia arjessa: oivalluksia organisaation uudistajille. Alma Talent.Talentum Media.
- Turunen, R. 2001. Johtaminen seurakunnassa. Edita Oyj. Helsinki.
- Utajärven kunta. 2016. Utajärven kunnan elinvoimaohjelma 2016-2020. [viitattu 6.5.2020] Saatavissa: <http://www.oulunkaari.org/utajarvi/kokous/20161196-5-1.PDF>
- Utajärven seurakunta. Utajärven seurakunnan strategia 2016-2020. [viitattu 6.5.2020] Saatavissa: <https://www.utajarvenseurakunta.fi/documents/27795653/35157119/strategia.2016-2020.pdf/a04c7eaa-6766-e662-236f-b9ad044bccf2>
- Utajärven seurakunta. Tasekirja 2019. [viitattu 6.5.2020] Saatavissa: https://www.utajarvenseurakunta.fi/documents/28044374/0/Utaj%C3%A4rven.seurakunnan.tasekirja_2019.pdf/519c4eca-4213-e618-131d-42bd0cfb02e1?t=1589369356439
- Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5., uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Wernerfelt, B.1984. A Resource-based View of the Firm. Strategic Management Journal, Vol. 5, 171-180. [viitattu 10.4.2020] Saatavissa: <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28198404%2F06%295%3A2%3C171%3AARVOTF%3E2.0.CO%3B2-L>

ELEKTRONISET LÄHTEET

<https://www.oulunhiippakunta.fi/tietoa-hiippakunnasta/> [viitattu: 6.5.2020]

<https://www.utajarvenseurakunta.fi/info-ja-asiointi/historiaa> [viitattu: 6.5.2020]

<https://www.rokuageopark.fi/fi/koe> [viitattu: 6.5.2020]

Kirkon tilastopalvelut. Kirkkohallitus. [viitattu 15.4.2020]. Saatavissa: <https://www.kirkontilastot.fi/>

Perander, P. 2019. Talousarvion ja toiminta- ja taloussuunnitelman valmistelu ja siitä päättäminen seurakuntataloudessa. [viitattu 26.3.2020] Saatavissa: <https://kirkonpilvi.sakasti.fi/files/0323369d-745b-49ed-a117-ac5de5a38c19/talousarvion-laatiminen-seurakuntataloudelle-kevat-2019-pp.pdf>

Perander, P. Seurakuntien ennustelulukko. Excel-taulukko. [viitattu 9.4.2020]

Seurakuntajaon muutosta ja seurakuntayhtymän perustamista koskeva hallinnollinen ohjeistus. 1.12.216. Tuomiokapituleille. Kirkkohallituksen virastokollegio. [viitattu 10.4.2020]. Saatavissa: <https://evl.fi/documents/1327140/46857708/2016-21+liite.pdf/807e8197-ad2e-e4fe-ffff-0185451762d3?t=1547124164000>

Verohallinto 2020. Seurakuntien tuloveroprosentit 2019. Excel-taulukko. [viitattu 6.4.2020] Saatavissa: <https://sakasti.fi/hallinto-ja-talous/seurakuntatalous/verotus/>

Tieteen termipankki. Seurakuntatalous. [viitattu 30.3.2020] Saatavissa: <https://www.tieteentermipankki.fi/wiki/Nimitys:seurakuntatalous>

Tilastokeskus. Kuntien avainluvut. Excel-taulukko. [viitattu 30.3.2020]. Saatavissa: https://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/Kuntien_avainluvut/?rxid=444223df-f91c-4479-891f-5dcd50b983d2

Tilastokeskus. Väestön ennakkotilasto. Verkkojulkaisu. [viitattu: 10.4.2020]

ISSN=1798-8381. Helmikuu 2020. Helsinki.

Saatavissa: http://www.stat.fi/til/vamuu/2020/02/vamuu_2020_02_2020-03-24_tie_001_fi.html

LAIT

- Kirkkojärjestys 15:2. Seurakunnan ja seurakuntayhtymän talous. [viitattu 6.4.2020] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055#O4L15>
- Kirkkolaki 6:1: Henkilöstö. [viitattu 6.5.2020] Saatavissa: <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931055#O3L6>
- Kirkkolaki 10:1: Kirkkoneuvosto. [viitattu 26.3.2020] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054#a1054-1993>
- Kirkkolaki 1:2: Kirkon tunnustus, tehtävät ja jäsenet. [viitattu 15.4.2020] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054#a1054-1993>
- Kirkkolaki 3:3: Kirkon hallinnollinen ja kielellinen jako: seurakuntajako. [viitattu 10.4.2020] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19931054#a1054-1993>
- Laki 1013/2012: laki Evankelis-luterilaisten seurakuntien jäsenten velvollisuudesta suorittaa veroa seurakunnalle. [viitattu 26.3.2020] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20121013>
- Laki 430/2015: Laki valtion rahoituksesta Evankelis-luterilaiselle kirkolle eräisiin yhteiskunnallisiin tehtäviin. [viitattu 26.3.2020] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2015/20150430>